

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA APLIKOVANÉ INFORMATIKY

Tvorby učební opory CASE nástroje ATTIS.BSC  
Design of Learning Material for the CASE Tool ATTIS.BSC

Studentka: Bc. Alena Buriánková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ministr Jan, Ph. D.

Ostrava 2011

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Ministrovi, Ph. D. za odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce.

V Ostravě dne .....2011

---

podpis

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska Balanced Scorecard .....	9
1.1 Měření podnikové strategie .....	11
1.1.1 Finanční perspektiva .....	12
1.1.2 Zákaznická perspektiva .....	13
1.1.3 Perspektiva interních procesů.....	15
1.1.4 Perspektiva učení se a růstu .....	16
1.2 Řízení podnikové strategie .....	19
1.2.1 Nerealizovatelná vize a strategie firmy .....	20
1.2.2 Nepropojení strategie s cíli.....	20
1.2.3 Nepropojení strategie s alokací zdrojů .....	21
1.2.4 Nevytvořena strategická zpětná vazba .....	21
2 Seznámení s firmou ATTN Consulting s. r. o. ....	22
2.1 Výrobek .....	22
2.2 Služby .....	24
2.3 Terminologie ATTIS .....	25
3 Analýza stávajícího stavu učebních opor ATTIS.BSC .....	27
3.1 Manuál .....	27
3.2 Demoverze .....	28
3.3 Školení .....	28
4 Software pro učební oporu ATTIS.BSC .....	29
4.1 Možnosti učební opory .....	29
4.1.1 Adobe Captivate .....	29
4.1.2 Camtasia Studio.....	31
4.1.3 FlashDemo Screen Recorder .....	31
4.1.4 TurboDemo™ .....	32
4.1.5 UvScreen Camera.....	33
4.1.6 Visual Tutor Personal.....	33
4.1.7 Wink .....	33
4.2 Výběr učební opory .....	34
5 Návrh učební opory ATTIS.BSC.....	35
5.1 Tutoriál - seznámení na demodatech .....	35

5.1.1	Hlavní nabídka .....	37
5.1.2	Panel přepínání pohledů (modulů) .....	38
5.1.3	Okno stromu .....	39
5.1.4	Okno tabulky .....	40
5.1.5	Okno diagramu .....	41
5.2	Návrh fiktivní firmy .....	41
5.3	Tutoriál - interaktivní tvorba fiktivní firmy .....	44
5.3.1	Vytvoření stromové struktury .....	46
5.3.2	Práce se strategickými cíli .....	47
5.3.2.1	Přidání nového cíle a metriky .....	47
5.3.2.2	Síla vazby .....	49
5.3.2.3	Vytvoření vazby mezi cíli .....	49
5.3.2.4	Stav strategického cíle .....	50
6	Zhodnocení návrhu .....	51
	Závěr .....	53
	Seznam použité literatury .....	55
	Seznam zkratk .....	58
	Seznam zdrojů citací .....	60
	Seznam obrázků .....	62
	Seznam tabulek .....	63
	Seznam příloh .....	63
	Přílohy .....	64

## Úvod

Cílem mé diplomové práce "Tvorba učební opory CASE nástroje ATTIS.BSC" je vytvořit jednoduchý tutoriál, jak pracovat s CASE nástrojem ATTIS od firmy ATTN Consulting, s. r. o., která jej bude využívat k vzdělávání svých klientů a hlavně jejich zaměstnanců, kteří budou s daným nástrojem pracovat.

Aplikace ATTIS se skládá ze tří modulů a to z ATTIS.BPM, ATTIS.BSC a ATTIS.MBO. Modulem ATTIS.BPM se zabývá diplomová práce Bc. Jaroslava Zemana „Tvorba učební opory CASE nástroje ATTIS.BPM“, na kterou navazuji. Jeho práce obsahuje návrh procesů ve firmě a jejich rozčlenění dle kategorií na hlavní, podpůrné a řídicí. Dále se procesy dekomponují a na nejnižší úrovni jsou vyjádřeny procesním diagramem. Ve své práci se zabývám se modulem ATTIS.BSC.

Diplomové práce sdílí pouze organizační strukturu, číselník osob a číselník útvarů, které jsou potřeba pro další použití při definici cílů a metrik.

Práce "Tvorba učební opory CASE nástroje ATTIS.BSC" se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část obsahuje popis metody Balanced Scorecard (BSC), seznámení s firmou ATTN Consulting, s. r. o. a jejich programem ATTIS.

Autorem metody BSC je Robert S. Kaplan. Publikoval ji společně s Davidem P. Nortonem v knize „The Balanced Scorecard. Traslating Strategy Into Action“. Metoda se zabývá měřením podnikové strategie (výkonnosti). Toto měření vychází z vize a strategie podniku a provádí se ve čtyřech perspektivách. A to ve finanční perspektivě, zákaznické perspektivě, perspektivě interních procesů a perspektivě učení se a růstu.

Jelikož tutoriál se bude využívat při výuce s aplikací konkrétní firmy, je nutné se seznámit se současným stavem výuky a společností samotnou. K popisu ATTN Consulting, s. r. o. jsem přidala pár slov o jejich produkt, terminologii a službách, které poskytují.

V praktické části analyzuji stávající stav učebních opor ATTIS.BSC, vybírám software pro učební oporu (tutoriál), navrhuji její podobu a řešení implementuji.

Učební opora, kterou firma poskytuje svým současným a potenciálním klientům, se skládá z manuálu, školení a demoverze. Tyto pomůcky ale plně nepokrývají potřeby klientů, a proto firma zadala požadavek na tuto diplomovou práci.

Na trhu je mnoho produktů, které poskytují funkce ke kvalitní tvorbě tutoriálu. Do výběru jsem zařadila: Adobe Captivate, Camtasia Studio, FlashDemo Screen Recorder, TurboDemo, UvScreen Camera, Visual Tutor Personal a Wink. Následně bylo nutné vybrat ten, jenž podporuje veškeré vlastnosti, které podnik chce využívat.

Návrh učební opory ATTIS.BSC (tutoriál) se skládá ze seznámení na demodatech, seznámení s fiktivní firmou a interaktivní tvorba. Seznámení na demodatech se snaží přiblížit začínajícímu klientovi práci s programem ATTIS.BSC. Seznámení s fiktivní firmou slouží jako podkladový materiál pro poslední část, kterou je interaktivní tvorba. V této části se uživatelům předvede ukázka a pak mají možnost si nabyté znalosti sami vyzkoušet. Pro případ, že by nevěděli, jak postupovat, je v pravém horním rohu tlačítko nápověda.

# 1 Teoretická východiska Balanced Scorecard

Dnešní doba je doba informačního věku, čímž mění a zostřuje konkurenční prostředí, ve kterém podnik existuje. K dosažení úspěchu v této éře se vyžaduje po podnicích schopnost mobilizovat a zužítkovat hmotná a nehmotná aktiva. Hmotná aktiva jsou ve většině firem vyřešena, protože na tuto stránku se podniky orientovaly v předešlé éře (průmyslový věk). Za nehmotná aktiva považujeme schopnost vytvořit si vztah k zákazníkům a vypěstovat u nich loajalitu k firmě, produkovat kvalitní inovativní a hlavně zákaznický orientované výrobky zaměřené na určité cílové segmenty trhu, zlepšovat schopnosti a iniciativu zaměstnanců při zlepšování procesů výroby nebo jakosti. Tato aktiva jsou důležitější než aktiva hmotná, ale jsou prakticky neměřitelná v klasické účetní rozvaze. {8}

Manažeři k řízení podniku potřebují určitý soubor nástrojů, který jim pomůže hodnotit různé pohledy na činnosti firmy a kontrolovat, zda podnik dosahuje vytyčených cílů a jak se k těmto cílům dopracoval. Toto poskytuje manažerům právě Balanced Scorecard (BSC), kterou vymyslel Robert S. Kaplan. Tuto metodu pak publikoval společně s Davidem P. Nortonem v knize „The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action“. {11}

[1] Manažerská metoda Balanced Scorecard je promyšlený přístup jak integrovat podnikové know-how<sup>1</sup> do komplexního systému řízení. Stejně jako je tato metoda významná pro společnost jako celek, lze ji také využít pro řízení jednotlivých organizačních celků. [1]

Tato metoda zohledňuje jak dosahování finančních výsledků, tak tzv. „hybných sil“. {11}

[2] Cílem hybných sil je informovat o změně stavu dříve, než se tato projeví ve zpožděném ukazateli. Například pro finanční perspektivu je hybnou silou perspektiva interních procesů, tzn., neefektivní firemní procesy ovlivní finanční výkonnost podniku. V oblasti ukazatelů vazba ukazatele úroveň služeb (hybná síla) ovlivňuje spokojenost zákazníků (zpožděný ukazatel). Vazba ukazatele poruchovosti (hybná síla) ovlivňuje náklady na opravy (zpožděný ukazatel). [2]

Balanced Scorecard vystihuje aktivity, které jsou vytvářeny motivovanými lidmi se zkušenostmi a které vytváří pro podnik přidanou hodnotu. BSC umožňuje podnikům převádět jejich strategii a vizi do měřítek výkonnosti a pomáhá jim při ujasnění si poslání. Podniky používají BSC jako strategický manažerský komunikační informační a výukový systém. {11}

---

<sup>1</sup> **Know-how** (anglicky „vědět-jak“) popisuje technologické a informační předpoklady, znalosti, poznatky, postupy, návody, receptury či zkušenosti pro určitou činnost - nejčastěji výrobu. Je součástí obchodních a licenčních smluv, ale není patentován.

Pro tvorbu BSC je nejlepší vytvoření týmu, protože spolupráce je prvním ze základních stavebních kamenů, které vedou k úspěšné implementaci BSC do podniku. Jednotliví členové týmu by měli být z různých sekcí podniku, aby se zajistila různorodost názorů a pohledů na věc.

Druhým stavebním kamenem je aktivní podpora tohoto projektu ve vedení firmy, bez které nemůže tým uspět. Posledním kamenem je stanovení účelu projektu. Tím vrcholový management zajistí loajalitu členů týmu, určí směr, kterým se má projekt ubírat, a aby si vyjasnil, jak se mají výsledky implementovat do podniku. {11}

[3] Balanced Scorecard znamená:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů (přes firmu až po organizační celky a útvary),
- myšlenkové sjednocení managementu a zaměstnanců podniku v otázce vizí, cílů i postupů, jak cílů dosáhnout,
- implementace strategie jako celku,
- komplexní systém sledování výkonnosti podniku,
- plánování a stanovení cílů, sladění strategických iniciativ,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- zajištění měřitelnosti a aktualizace podnikové vize a strategie,
- korekce podnikové strategie na základě měření efektivnosti a výnosnosti klíčových procesů a principu zpětné vazby,
- zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. [3]



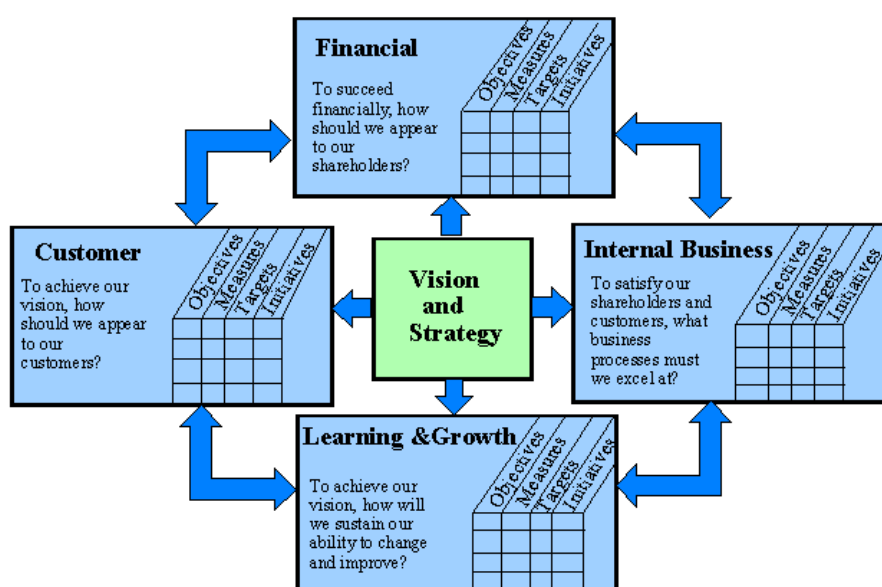
## 1.1 Měření podnikové strategie

Měření podnikové strategie neboli výkonnosti podniku vychází z vize a strategie podniku a provádí se ze čtyř následujících perspektiv:

- finanční perspektiva (jsou to snadno měřitelná zpožděná měřítka, pomocí kterých se firma snaží dosáhnout svých finančních cílů, jako je ziskovost nebo například růst prodeje),
- zákaznická perspektiva (jsou to zpožděná měřítka jako např. loajalita a spokojenost zákazníků nebo podíl na vytyčeném cílovém trhu, schopnost předvídat potřeby zákazníka a také měřítka pro hodnotové výhody),
- perspektiva interních procesů (měřítka největších vlivů na spokojenost zákazníka, jak v stávajících tak v úplně nových procesech),
- perspektiva učení se a růstu (měřítkem může být například rekvalifikace zaměstnanců měřená pomocí speciálních indexů nebo včasná dostupnost informace). {8}

Tyto perspektivy umožňují nalézt rovnováhu mezi dlouhodobými a krátkodobými cíly a také mezi měkkými a tvrdými měřítky. Všechny perspektivy se vzájemně ovlivňují, jsou na sobě závislé a vychází z vize a strategie. Uvedené vazby mezi jednotlivými perspektivami lze vidět na obrázku č. 1, který je uveden níže. {8}

Obrázek č. 1 – Perspektivy BSC



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3, p. 76.

### 1.1.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou dlouhodobými cíli podniku. Tato perspektiva by měla propojit finanční záměry s celopodnikovou strategií. Do finančních cílů směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv a definují očekávanou finanční výkonnost strategie. {8}

Finanční cíle se mění v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází. Zjednodušeně se může životní cyklus rozdělit do 3 fází a to růst, udržení a sklizeň (největší výnosy). Podle toho v jaké fázi se podnik nachází, zvolí si svou strategii. Ať se firma nachází v jakékoli fázi životního cyklu, měla by z hlediska finanční perspektivy řešit následující tři strategická témata:

- růst obrátu a marketingový mix,
- snižování nákladů nebo zvyšování produktivity,
- využití zdrojů a investiční strategie. {8}

Jaký vliv má fáze životního cyklu na měřítka v jednotlivých finančních oblastech, lze vidět na obrázku č. 2.

**Obrázek č. 2 – Měření finančních oblastí dle strategie firmy**

		Strategic Themes		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/ Production Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services and costumers	Revenue/Employee	Investment (percentage of sales) R&G (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customer and product line profitability	Cost versus competitors' Cost reduction rate Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital rations (cash-of-cash cycle) ROCE by key asset categories Asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customers	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3, p. 52.

Při snaze o změnu, zavádění nových technologií nebo jen tím že vůbec podnikají, se firmy vystavují riziku. Proto by se toto měřítko nemělo ve finanční perspektivě opomenout. Cíle spojené se ziskovostí či cash flow<sup>2</sup> se zaměřují na zvyšování výnosů z investic, které se mohou zdát v pořádku, pokud se nebere v potaz míra rizika. Zavedením měřítka rizika si toto riziko firmy uvědomí a nebudou pak překvapeny. Riziko se dá měřit velikostí rezerv děleno míra ztráty nebo maximální velikost odchylky skutečných od plánovaných výsledků. {8}

### 1.1.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě se podnik snaží určit totožnost tržních segmentů a zákaznických skupin, ve kterých chce podnikat. Tato perspektiva pomáhá stanovit zásadní měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů. Manažeři se musí zaměřit nejen na uspokojení potřeb zákazníků, ale také vymyslet konkrétní tržně a zákaznický orientované cíle založené na strategickém poslání podniku. Zákazníci jsou heterogenní, protože mají rozdílné preference a z jiných hledisek hodnotí vlastnosti výrobku či služby. {8}

Zjištění segmentů trhu je prvním krokem k úspěšnému podniku, protože kdo chce být dobrý pro všechny, nakonec není dobrý pro nikoho. Segmenty a jejich upřednostňované parametry se dají zjistit pomocí hloubkového průzkumu trhu. {8}

Firma pak musí stanovit cíle každého segmentu, na který se chce zaměřit. Podnik si vybírá segmenty s nejvyšším růstem a ziskovostí. Všechny vybrané segmenty musí mít identifikovány parametry, které segment považuje za nejdůležitější pro výběr jejich dodavatele. {8}

Základní měřítka by měla být přizpůsobena cílovým segmentům. Mezi tyto měřítka použitelné pro všechny typy firem patří zejména:

- podíl na trhu a obratu (podíl na trhu se určuje podle statistik různých obchodních organizací nebo českého statistického úřadu; podíl na obratu je měřítko, které je založené na výši realizovaného obchodu s těmito segmenty),
- udržení zákazníků (důležitá je identifikace zákazníka, která napomáhá k snadné měřitelnosti počtu dlouhodobých zákazníků oproti minulým letům, podniky také mohou měřit jejich loajalitu pomocí procenta růstu objemu zakázek, které s firmou zákazníci uzavírají),

---

<sup>2</sup> **Cash flow** (peněžní tok) je veličina, která vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze. Je to tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období.

- získávání nových zákazníků (podniky se snaží zvýšit počet zákazníků v cílových segmentech například pomocí marketingových kampaní; tato iniciativa se dá měřit podle celkových nákladů na získání jednoho nového zákazníka nebo počtu nových zákazníků k počtu oslovených zákazníků),
- spokojenost zákazníků (je důležitá, jak pro udržení stávajících zákazníků, tak pro přicházející nové zákazníky; toto měřítko poskytuje podniku zpětnou vazbu o jeho úrovni; opakovaný nákup se rozhodnou zákazníci uskutečnit pouze tehdy, jsou-li jejich zkušenosti z předchozího nákupu plně nebo mimořádně dobře uspokojeny; spokojenost se dá zjišťovat pomocí pravidelného dotazování a to buď osobním pohovorem, telefonickým rozhovorem nebo dotazníky rozesílanými poštou),
- ziskovost zákazníků (toto měřítko se používá, protože ne všechny požadavky, které zákazník má, mohou být uspokojeny tak, aby přinášely firmě zisk; pokud zákazník na speciálních požadavcích trvá, může ho podnik odmítnout nebo mu navýšit cenu, čímž kompenzuje náklady na poskytnutí takového služby; ziskovost poskytuje firmě zpětnou vazbu o efektivnosti jejich tržní strategie a dá se měřit agregovaná nebo individuální pomocí metody ABC). {8}

Jak na sebe jednotlivá měřítka navazují a ovlivňují se lze vidět na obrázku č. 3 níže.

**Obrázek č. 3 – Základní měřítka zákaznické perspektivy**



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3, p. 65.

Dalšími důležitými měřítky jsou měřítka zaměřená na zákazníka, do kterých můžeme zařadit například vlastnosti výrobku, které určují jeho funkčnost, cenu a jakost. Do měřítka vztahy se zákazníky se zahrnuje dodání zboží, doba odezvy, chování zaměstnanců a spokojenost zákazníka. {8}

Posledním zákaznický zaměřeným měřítkem je image a pověst podniku, což je faktor, který přitahuje zákazníky, ale je těžko uchopitelný. Měřítko umožňuje firmě profilovat se vůči svým zákazníkům a něčím se odlišit od konkurence. {8}

Hybnými silami spokojenosti zákazníka jsou čas, což je schopnost rychle a spolehlivě reagovat na zákaznickovy požadavky (konkurenční výhoda), kvalita, která se stala v dnešní době konkurenční nezbytností a cena produktu. {8}

### 1.1.3 Perspektiva interních procesů

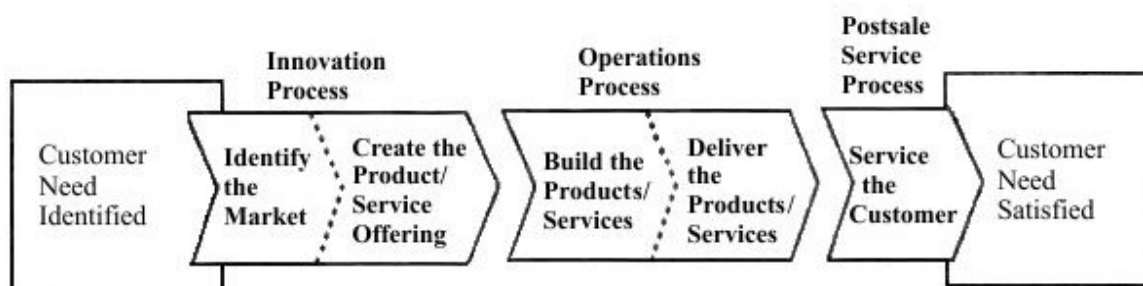
Perspektiva interních procesů se zaměřuje na procesy podniku, které jsou nejdůležitější k tomu, aby se dosáhlo zákaznických a cílů majitelů. Touto perspektivou se firma zabývá, až má hotovou zákaznickou a finanční perspektivu BSC. {8}

[4] Definovat vztah mezi zdroji a jejich možnostmi podpořit výkon organizace čili určit, jak podnikové aktivity podporují konkurenční sílu podniku, umožňuje analýza hodnotového řetězce. [4]

Tato metoda napomáhá k zefektivnění stávajících procesů a také k nalezení nových procesů, ve kterých by měl podnik dosahovat co nejlepších výsledků, aby dosáhl na své cíle. Výkonnost procesů se měří přes několik oddělení. Nejčastěji se měří procesy jako vyřizování objednávek, řízení a plánování výroby nebo také nákup pomocí nákladů, časového měřítka, jakosti a propustnosti. {4}

Obecnou šablonou hodnotového řetězce jsou podle Kaplana procesy znázorněné na následujícím obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4 – Perspektiva interních procesů**



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3, p. 95.

Inovační proces je kritickým interním procesem, který se snaží o odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků a nalezení nových možností, jak tyto potřeby uspokojovat. Tyto nové znalosti aplikují na výrobky, které pak lépe odpovídají potřebám zákazníků. Inovační proces je složen ze dvou prvků, kterými jsou identifikace trhu a vytvoření nabídky (což je proces navrhování a vývoje výrobku). Podniky, které se zaměřují na výrobu stále nových inovativních výrobků, tím získávají velkou konkurenční výhodu. Obecná měřítka inovačního procesu jsou měřítka pro vývoj produktu a měřítka pro základní a aplikovaný výzkum, kde firmy mohou použít například procento z prodeje inovativních výrobků. {8}

Provozní proces se stará o fungování výroby jako je bezporuchový provoz a snižování nákladů na výrobu. Provozní proces začíná objednávkou zákazníka a končí uskutečněním dodávky daného výrobku zákazníkovi. V tomto procesu jde o zefektivnění současné výroby a krátkodobé vytváření hodnoty. {8}

Poprodejní servis nabízí služby, které zvyšují prodaným výrobkům hodnotu, může to být např. nabídka zaučení zaměstnanců odběratele na daný program, systém nebo stroj, aby jej mohli efektivněji používat. Dalšími příklady mohou být poskytnutí oprav během i po záruce, detailní dokumentace, jak nakládat s odpady nebo chemikáliemi, které vznikají při používání výrobku. Jako měřítka lze uvést čas, kam patří například rychlost odezvy na závadu, kvalita a výše nákladů. Dalšími měřítky mohou být fakturace, příjem plateb, příjem nefunkčních produktů a dopad na životní prostředí. {8}

#### **1.1.4 Perspektiva učení se a růstu**

Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro úspěšné provedení cílů v předchozích třech perspektivách. BSC se v perspektivě učení se a růstu snaží zvýraznit to, jakou důležitost má investování do budoucna jak v oblasti investic do výzkumu a vývoje nových produktů či strojů tak v oblasti lidí, systémů a procedur. Na základě svých zkušeností s tvorbou BSC Kaplan vybírá tři základní oblasti (aktivátory cílů) perspektivy učení se a růstu, kterými jsou:

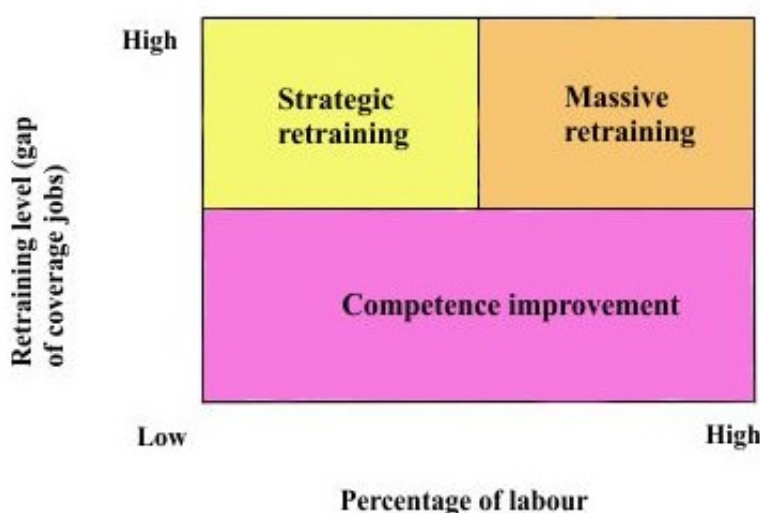
- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. {8}

### *Schopnosti zaměstnanců*

Podnik, který si chce udržet svou výkonnost, se musí pořád zlepšovat. V oblasti schopností zaměstnanců to mohou být nápady pracovníků na nejnižší úrovni (nejblíže provozu) pro zlepšení procesů. Aby se tato aktivita u zaměstnanců vybudovala, je potřeba jejich rekvalifikace a motivace.

Existují dvě hlediska jak se dívat na rekvalifikaci. Prvním je stupeň požadované rekvalifikace a druhým je procentní vyjádření pracovní síly, která rekvalifikaci chce. Tyto dvě hlediska jsou osami v následujícím obrázku č. 5. Podle toho, jaké výsledky firma získá, se výsledný bod zobrazí v jednom z kvadrantů, a podle toho podnik zvolí druh rekvalifikace, tzv. rekvalifikační scénář. {8}

**Obrázek č. 5 – Možnosti rekvalifikace**



Zdroj: KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3, p. 118.

Prvním scénářem je zlepšení kompetencí, která se nachází v dolní polovině obrázku č. 5. Úkolem zlepšení kompetencí je udržení stávajících schopností zaměstnanců a to pomocí běžného výcviku. Druhým rekvalifikačním scénářem je strategická rekvalifikace, která má za úkol zvýšit úroveň nových dovedností zaměstnanců. Tyto dovednosti jsou strategicky důležité pro podnik. Posledním scénářem je masivní rekvalifikace, která zajišťuje obnovu dovedností zaměstnanců. Druhý a třetí rekvalifikační scénář vyžaduje po podniku znatelnou rekvalifikaci svých pracovních sil a to pomocí měřítka poměr pokrytí strategických pracovních míst. Je to

poměr počtu kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mohou obsadit strategické pracovní pozice, k očekávaným potřebám firmy. {8}

Další měřítko, která by měl podnik používat, aby se zlepšovaly schopnosti zaměstnanců, se proto nejčastěji zařazují spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. {8}

První měřítko spokojenosti je základním předpokladem pro zlepšování kvality a třeba také zákaznického servisu. Měření spokojenosti se u většiny firem provádí jedenkrát do roka pomocí dotazníků všem zaměstnancům nebo vybranému vzorku. {8}

Druhým měřítkem je udržení zaměstnanců, které chce dlouhodobě zaměstnat, protože odchod takového pracovníka znamená pro podnik ztrátu intelektuálního kapitálu. Lidé pracující ve firmě dlouho znají know-how provozních procesů a lépe předvídají potřeby zákazníků společnosti. {8}

Posledním měřítkem je produktivita zaměstnanců, která se dá nejjednodušeji měřit pomocí zisku na zaměstnance. Tento ukazatel může být omezen díky přílišným tlakům na dosažení cíle a také neobsahuje náklady spojené s generováním zisku. Produktivitu může podnik zvýšit také pomocí outsourcingu<sup>3</sup>, který snižuje počet přímých zaměstnanců. {8}

### *Motivace, delegování pravomocí a angažovanost*

Tento aktivátor cílů se zaměřuje na to, aby vytvořil takové prostředí, které podporuje motivaci a iniciativu zaměstnanců. Motivace a samostatnost pracovníků se dá měřit pomocí měřítek počet podnětů od zaměstnanců nebo počet implementovaných podnětů, díky kterému pracovníci mají zpětnou vazbu o tom, že jsou jejich podněty k něčemu užitečné, že je podnik bere vážně.

Firmy mohou zlepšit podnětnost zaměstnanců například tím, že úspěšně realizované podněty zveřejní a vyzdvihnou jejich přínos pro podnik. Tímto se zaměstnanci seberealizují, získávají uznání firmy a získávají určité odměny za své nápady. Pro větší zprůhlednění, by podnik měl odměny nějakým způsobem strukturovat a zpřístupnit tak, aby každý věděl, do jaké kategorie

---

<sup>3</sup> **Outsourcing** znamená, že firma vybere některé své podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je na základě smlouvy jiné společnosti, která je na tuto činnost specializovaná. Firmy často používají outsourcing na činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (ICT). Outsourcing se zavádí proto, aby napomohl ke snížení nákladů a aby se firma mohla soustředit pouze na hlavní činnosti, a tím zvyšovala svou konkurenceschopnost.



jeho podnět patří a tím si mohl zkontrolovat, zda odměna, kterou dostal, odpovídá. Dalšími měřítky mohou být angažovanost jak osobní tak podniková, dále výkonnost týmů aj. {8}

Druhy podnětů, které mohou zaměstnanci podávat, jsou různé. Ať už slouží k úsporám nákladů, zlepšení jakosti, zvýšení výkonnosti či zkrácení času. Měřítkem podnětů může být například systém poločasu, který měří dobu potřebnou pro zlepšení některé z výše uvedených veličin. Veličinu systému poločasu jako počet chyb nebo odpad, si podnik přeje snížit na nulu. {8}

### *Schopnosti informačního systému*

Zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky, musí být dobře informováni o jejich potřebách a specifických požadavcích či o tom, že je daný zákazník důležitý partner. Dobrý informační systém zajišťuje zaměstnancům nezbytné prostředky k tomu, aby mohli zlepšovat spojité (pomocí TQM<sup>4</sup>) nebo nespojité procesy (pomocí změn procesů a reengineeringu<sup>5</sup>). Měřítkem pro schopnost IS může být poměr pokrytí strategických informací, který definuje dostupnost informací k potřebám zaměstnanců. {8}

## **1.2 Řízení podnikové strategie**

Balanced scorecard by podnik měl zakomponovat do svého strategického manažerského systému, protože umožňuje uživatelům tohoto systému lépe zvládnout mezeru, která vzniká mezi vývojem a formulováním strategie, a jejím následným zavedením. Tato mezera, která je v rozporu s efektivním zaváděním strategie, je způsobena následujícími bariérami:

- nerealizovatelná vize a strategie firmy,
- nepropojení strategie s cíli (jak týmů, tak jednotlivců),
- nepropojení strategie s alokací zdrojů (jak krátkodobou, tak dlouhodobou),
- nevytvořena strategická zpětná vazba (pouze taktická). {8}

---

<sup>4</sup> **TQM** (Total Quality Management) je systém celopodnikového řízení kvality.

<sup>5</sup> **Reengineering** znamená zásadní přetvoření podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo zdokonalení výkonnosti z hlediska nákladů, kvality, služeb a rychlosti.

### **1.2.1 Nerealizovatelná vize a strategie firmy**

Tato první bariéra nastává, když vize a strategie podniku je nesrozumitelná a nelze ji uskutečnit.

Podniku chybí shoda názorů a jasně definovaný směr a tím se pak tým roztrhne na malé skupinky, které prosazují různé směry, na základě toho, jak ony vnímají danou strategii. Snaha je roztržena, chybí mechanismus, jak strategii sdílet se všemi zaměstnanci, tak aby byla uskutečnitelná. Jednoduše aby všichni ve firmě táhli za jeden provaz. {8}

### **1.2.2 Nepropojení strategie s cíli**

Tato bariéra se projevuje, pokud není dlouhodobá strategie převedena do cílů jednotlivých oddělení, pak týmů a nakonec i jednotlivců. Pokud mají jednotlivci a týmy pouze krátkodobé cíle, snižuje to jejich schopnost rozvoje. Schopnosti, které napomáhají k dosažení dlouhodobě-strategických cílů, se ztrácejí či nevyužívají. {8}

Dalším důvodem, proč podniky nedostatečně plní své dlouhodobé cíle, je to, že zaměstnanci jsou odměňováni za cíle krátkodobé, protože vidí výsledek i odměny hned. A v neposlední řadě to může být i chyba personálního oddělení, které nedostatečně sladuje cíle týmů, jednotlivců a podniku. {8}

Cíle se stanovují pomocí tzv. kaskádového procesu, tzn. například, že cíle týmů jsou vlastně rozepsané cíle oddělení, ve kterém se nachází, s tím, že se snaží, aby cíle týmů podporovaly cíle oddělení. Stanovené cíle by měly být specifické a obtížně dosažitelné, protože motivují zaměstnance k vyšší výkonnosti a produktivitě. {24}

Proces definování cílů organizace by se měl opakovat v ročních cyklech a provádí jej zpravidla víceprezident nebo výkonný ředitel. Na základě nich pak ředitelé jednotlivých úseků vytvoří cíle pro jejich oddělení. {24}

### **1.2.3 Nepropojení strategie s alokací zdrojů**

Tato bariéra je způsobena selháním při propojování alokace zdrojů s dlouhodobými strategickými cíli. V dnešní době mají firmy oddělené dlouhodobé a krátkodobé plánovací procesy, což vede k nevyužívání zdrojů na strategické cíle. Možnosti jako reengineering nejsou považovány za prioritní. Většina výkazů se zabývá pouze odchylkami mezi stavem současným a plánovaným, ale vůbec nebere v potaz pokrok ve strategických cílech. {8}

Bariéru nepropojení strategie s alokací zdrojů mohou mít na svědomí vedoucí plánování a vedoucí finanční sekce, protože považují své oddělení za nezávislé, místo toho aby spolupracovali. Je nutné si ujasnit:

- dlouhodobé a kvantitativně definované cíle, které chtějí splnit všichni zaměstnanci,
- investiční a akční programy a zdroje pro definované cíle,
- plány a iniciativy skrz všechny jednotky podniku,
- krátkodobé milníky, které napomůžou k dosažení dlouhodobých cílů. {8}

### **1.2.4 Nevytvořena strategická zpětná vazba**

Poslední bariéra se týká funkčnosti a způsobu zavedení strategie. Například špatné informace, za které je zodpovědný vedoucí informačního systému a finanční ředitel, mohou být zdrojem tohoto nedostatku. Bez zpětné vazby se strategie nedá testovat a nedá se o ní učit. Strategická zpětná vazba se skládá z následujících tří položek:

- sdílený strategický rámec (zpětná vazba o tom, jak přispívání vlastních aktiv napomáhá k dosažení celofiremních cílů),
- zpětnovazební proces (sbírá data o strategii a testuje předpoklady vzájemných vztahů mezi cíli a iniciativami),
- proces týmového řešení problémů (na základě analýzy údajů o výkonnosti, se snaží přizpůsobit strategii nastalým podmínkám a vybraných úkolů). {8}

## 2 Seznámení s firmou ATTN Consulting s. r. o.

[5] ATTN je poradenskou a konzultantskou společností, která se zabývá analyzováním, navrhováním řešení a koncepcí v celkové strategii firmy anebo v jejich dílčích oblastech, a to v organizaci řízení, lidských zdrojích, marketingu, ekonomice, a informačních technologiích s důrazem na optimalizaci obchodních a řídicích procesů.

Pro úspěšnou implementaci a dosažení cílů, realizaci strategií, firma využívá především procesního přístupu k řízení a metody strategického měření výkonnosti balanced scorecard, řízení prostřednictvím cílů - management by objectives (MBO), a dalších metod a přístupů, jako jsou projektové řízení, řízení změn, risk management, definování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI<sup>6</sup>) apod.

Cílem činnosti firmy je poskytovat klientům takovou metodickou a procesní podporu, která vede k vyšší produktivitě práce, ke zlepšení komunikace uvnitř i vně firmy, konkurenceschopnosti s cílem zajištění efektivního fungování jejich podnikatelských struktur a naplňování podnikatelských záměrů. [5]

Předmětem podnikání firmy ATTN je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Firma byla zapsána do obchodního rejstříku 13. listopadu 2001 a své sídlo má v Olomouci. {10}

### 2.1 Výrobek

Výrobou a prodejem se u společnosti ATTN rozumí vývoj a následný prodej licence sady softwarových nástrojů s názvem ATTIS, která slouží jako podpora pro řízení výkonnosti firem. Tato sada obsahuje tři vzájemně propojené moduly. Tyto moduly a jejich stručný obsah se nachází na obrázku č. 6, který je uvedený níže. {1}

[6] Program ATTIS.BPM slouží k popisu, správě a modelování firemních procesů a organizační struktury organizace. Program podporuje práci jak ve formě položkového popisu, tak modelování přehledných diagramů. [6]

---

<sup>6</sup> **KPI** (key performance indicator) je finanční nebo nefinanční metrika používaná na pomoc organizaci, aby mohla definovat a měřit pokrok směrem k cílům organizace.

**Obrázek č. 6 – Moduly programu ATTIS a jejich provázanost**



Zdroj: *ATTIS* [online]. c2010 [cit. 2011-03-08]. Co je ATTIS? Dostupné z: <http://www.attis.cz/software/rizeni-v%C3%BDkonnosti.aspx>.

[7] ATTIS.BSC je softwarový nástroj podporující řízení výkonnosti organizace, jejich organizačních útvarů, jednotlivých pracovníků či procesů a jednotlivých činností. Pomáhá při definování cílů a to tvorbou ukazatelů (KPIs), kdy jim dává jednoznačnou strukturu, umožňuje popsat i těžko měřitelné anebo nečíselné ukazatele.

ATTIS.BSC umožňuje efektivní rutinní provoz - to znamená provádět reporting a vyvíjet přiměřený tlak na uživatele, aby svědomitě plnili své úkoly v rámci stanovené odpovědnosti (sleduje závazné termíny stanovené pro reporting, uzamyká reporting). Znemožňuje zpětnou manipulaci s hodnotami, přehledně zobrazuje výsledky, vede historii, signalizuje překročení hodnot (semafor-systém), sleduje trendy vývoje strategických cílů, umožňuje ke strategickým cílům připojovat komentáře k vývoji a umožňuje vést řízenou diskuzi.

ATTIS.BSC umožňuje přehledně měnit strategické cíle a zajišťuje archivaci všech změnových řízení ve smyslu normy ISO 9000<sup>7</sup>. ATTIS.BSC podporuje implementaci metody Balanced ScoreCard v konkrétních podmínkách.

ATTIS.MOT je softwarový nástroj podporující řízení výkonnosti organizace, jejich organizačních útvarů, jednotlivých pracovníků či procesů a jednotlivých činností. Pomáhá při definování hodnotících kritérií výkonnosti a kompetencí pracovníků organizace a při samotném procesu hodnocení. ATTIS.MOT je vázán na nástroj ATTIS.BSC a využívá jeho funkcionality a výstupů (hodnocení KPIs).

ATTIS.MOT poskytuje možnost efektivně definovat kompetenční modely a v pravidelných cyklech hodnotit jednotlivé pracovníky organizace podle přiřazených modelů a odpovědností za stanovené výkonnostní ukazatele. Zároveň umožňuje efektivně plánovat osobnostní rozvoj pracovníků stanovením a sledováním tréninkových plánů. Archivace změn hodnotících kritérií a jednotlivých hodnocení umožňuje přehledným způsobem spravovat personální informace a řídit personální politiku organizace. [7]

## 2.2 Služby

Služby, které firma ATTN Consulting, s. r. o. poskytuje, jsou následující:

- poradenská činnost, do které se zahrnují oblasti: strategie, organizace řízení, lidských zdrojů, marketingu, informačních technologií a dotačního poradenství (pro získání podpory z evropského sociálního fondu),
- aplikované služby, kam patří například rozvoj firmy, řízení změn a projektů, zvýšení výkonnosti (pomocí zvýšení efektivnosti nebo snížení nákladů), zvýšení výkonnosti zaměstnanců, zvýšení kvality obchodu a služeb, zlepšení komunikace a spolupráce uvnitř firmy a interní audit
- firemní vzdělávání, kde ATTN nabízí aktivní a interaktivní kurzy postavené na míru podniku. Tyto kurzy jsou vedeny formou interaktivní přednášky a moderované diskuse. Získané znalosti účastníci zdokonalují pomocí tvorby myšlenkových a asociačních map a praktikují na případových studiích, zážitkových trénincích a hraných scénkách, {2}

---

<sup>7</sup> ISO 9000 je řada norem, které definují zásady a základy managementu kvality. ISO 9000 popisuje, čeho se tato řada norem týká a uvádí základní definice termínů pro použití v organizaci. Byla novelizována v roce 2000. {14}

Mezi firmy, které software ATTIS používají, ATTN uvádí například:

- Conquest,
- EagleBurgmann
- ETA,
- Expansion Group,
- Plastkov Automative,
- Skanska a jiné. {2}

## 2.3 Terminologie ATTIS

*Balanced Scorecard* je metoda určená k měření výkonnosti podniku, kterou vyvinul a popsal R. S. Kaplan ve své publikaci *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action* viz kapitola 1.1 *Balanced Scorecard*.

*Časový plán* je atribut termínu ukazatel. Nastavením atributu je plánovaně spuštěno automatické generování reportingu. {23}

[8] *Časový vývoj* je pojem pro zadání mezí v případě, že plánované hodnoty nejsou v jednotlivých časových obdobích stejné (meze se v průběhu vývoje mění).

*Generování reportingu* je automatický proces, který provádí systém podle stanoveného scénáře. Výsledkem jsou "prázdné" položky připravené k zadání hodnot (reportingu).

*Hodnotící škála* je rozpětí pro bodové hodnocení kritérií kompetencí v kompetenčním modelu (standardně 1-3, 1-4, 1-5, 1-10).

*Kompetence* je soubor znalostních kritérií, která mají vzájemnou logickou souvislost.

*Kompetenční model* je Soubor vybraných kompetencí, který je přiřazen vybrané pracovní pozici. Každá kompetence v takovém modelu má vybrány ta kritéria, která má význam hodnotit v rámci dané pracovní pozice.

*Organizační struktura* je obecně chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku.

*Organizační vazba* je relace mezi pracovníkem, organizační jednotkou, pracovním místem, funkčním místem, typem pozice, kompetenčním modelem a atributem nadřízenosti.

*Práva*. Každý uživatel má v rámci systému definována práva k provádění různých činností v databázi. [8]

[9] *Proces* je síť procesních kroků (podprocesů anebo činností) a vztahů mezi nimi, včetně kritérií zahájení, průběhu a ukončení procesů a údajů (atributů) o jednotlivých činnostech (jejich vlastníci, přiřazení matice odpovědností a pravomocí, vazby, vstupy a výstupy, přiřazené pomůcky, ICT aplikace, data aj.).

*Procesní diagram* je grafické zobrazení činností tvořících konkrétní proces, jejich vybraných atributů a vazeb mezi nimi. [9]

*Procesní mapa* je soubor aktivit a činností pracovníků podniku s cílem naplnit podnikatelský cíl. Základním elementem procesní mapy je proces. {22}

[10] *Reporting* je zadání naměřených nebo jinak zjištěných hodnot ukazatelů za sledované období.

*Semafor* je barevné vyjádření výsledku hodnocení strategického cíle podle reportovaných hodnot (standardně se používají barvy zelená, oranžová a červená).

*Strategický cíl* je stanovený podnikem nebo jeho organizační jednotkou. K jeho popisu slouží definice ukazatelů (hodnotících kritérií). K hodnocení strategického cíle je nastaven způsob vyhodnocení dle výsledku reportingu ukazatelů. Ukazatele poskytují přehled o cestě k dosažení strategického cíle (reportované hodnoty ukazatelů jsou uchovávány).

*Trend* charakterizuje vývoj hodnot ukazatelů a strategického cíle v čase podle reportovaných hodnot.

*Ukazatel* popisuje kritérium hodnocení strategického cíle. Pro jeden strategický cíl může být definováno více ukazatelů (hodnotících kritérií), může jim být také přiřazena váha v rámci strategického cíle.

*Verze strategického cíle*. Vždy při převedení ukazatele do stavu „Platný“ systém navýší verzi. Verzování je formou archivace, kdy uživatel snadno zobrazí změny nastavení a reporting ukazatelů strategického cíle v kontextu s odpovídající verzí.

*Zpětný reporting* je manuální vytvoření položek reportingu za období, kdy nebyl reporting generován automaticky. [10]



### **3 Analýza stávajícího stavu učebních opor ATTIS.BSC**

V současné době má firma ATTN Consulting s.r.o. pro své klienty tři možnosti, jak jim přiblížit softwarový nástroj ATTIS. Jsou to:

- manuál,
- školení a
- demoverze softwaru.

#### **3.1 Manuál**

Tato forma výuky je klientům nabízena v tištěné nebo elektronické podobě v přenositelném formátu PDF. Pro každý modul společnost vytvořila samostatný manuál.

Všechny manuály obsahují úvod, ve kterém je jednoduše popsáno, k čemu daný nástroj slouží a jaké výhody z něj organizace může vytěžit. Následují tipy a doporučení, kterých by se měl začínající uživatel držet. {23}

Další kapitolou je terminologie, která se v programu používá, pro klientovu lepší orientaci v textu a jeho pochopení. Postup jak aplikaci spustit je samostatná kapitola, která pomáhá hlavně začínajícím uživatelům. {23}

Následuje seznámení s nabídkami a možnostmi hlavního okna aplikace a postupy pro vytvoření základních prvků daného modulu. Manuály obsahují také obrázky ze softwarového nástroje, aby klient viděl i jak ATTIS vypadá. {23}

Z výše uvedených tvrzení vyplývá, že manuály jsou rozsáhlé, komplexní a logicky uspořádané tak, aby co nejlépe připravily uživatele na práci se softwarem. Jelikož se ale software rychle vyvíjí, jsou manuály pozadu, takže nejsou aktuální a tím pádem nemusí obsahovat veškeré funkce, které software podporuje.

Firma si je této nevýhody vědoma a přímo na hlavní straně manuálu uvádí, že se nemusí některé části funkčně nebo vizuálně úplně shodovat s uživatelem používanou verzí nebo jeho individuální konfigurací softwarového nástroje. {23}

### **3.2 Demoverze**

Další formou výuky uživatelů je pomocí demoverze, která je nabízena ke stažení společností ATTN Consulting, s. r. o. na jejich webových stránkách. Demoverze má omezenou platnost a slouží pouze k ukázce programu, aby si ho uživatel vyzkoušel, a aby u něj produkt vzbudil zájem si toto řešení koupit.

### **3.3 Školení**

Poslední formou výuky uživatelů je školení, které firma ATTN Consulting s.r.o. pro velký zájem klientů pořádá několikrát do roka. Velkou výhodnou oproti manuálu je možnost si při školení aktivně klikat do aplikace a zkusit různé funkce společně se školitelem.

Klienti, kteří nemají aktuální verzi programu, si před začátkem školení půjčí instalační CD a program si nainstalují. V průběhu výuky mohou uživatelé klást školiteli otázky k danému tématu. Po skončení výuky má školitel čas na individuální dotazy, které se často týkají konkrétních problémů ve firmě. Tímto mohou klienti dostat konkrétní odpovědi, které pak vedou k vyřešení jejich problému.

Nevýhodou nynějšího stavu školení je, že školitel současně učí jak začátečníky, tak pokročilé uživatele a proto musí vždy začínat se základy, což není přínosem pro pokročilé uživatele, kteří už toto znají. Školitel se snaží tuto část projít co nejrychleji, což ale zase vede u začátečníků k pocitu nepřehlednosti a vysoké složitosti produktu. Školení probíhá celý den většinou od 9:00 do 16:00 s přestávkou na oběd.

Celkově školení hodnotím pozitivně, protože i přes jisté nedostatky se firma snaží komunikovat s klienty a podporovat je v zlepšování znalostí v programu ATTIS.

## 4 Software pro učební oporu ATTIS.BSC

Na trhu existuje mnoho učebních opor pro námi zamýšlený tutoriál, proto zde v první části uvedu jednotlivé možnosti a v druhé části na základě potřeb firmy vyberu produkt, který budu používat.

### 4.1 Možnosti učební opory

Jednotlivými podkapitolami jsou programy, které jsem vybrala jako nejvhodnější pro zamýšlený tutoriál.

#### 4.1.1 Adobe Captivate

[11] Adobe Captivate je komerční program, který se používá jakožto nástroj pro tvorbu interaktivních multimediálních výukových kurzů včetně testování a napojení na systémy řízení výuky LMS<sup>8</sup>.

Captivate dokáže automaticky zaznamenat veškeré akce, které provedete ve vybraném programu na obrazovce počítače. K dispozici jsou dva nahrávací režimy - demonstrační a simulační. V prvním případě se zaznamenává dění na obrazovce ve formě instruktážní prezentace. Výsledkem nahrávky v demonstračním režimu je prezentace, ve které se zaznamenaný obsah přehraje, aniž by do něj uživatel mohl nějak aktivně zasáhnout.

Při nahrávání v simulačním režimu se do výsledné aplikace automaticky vkládají aktivní prvky se schopností reagovat na nejrozumnější akce prováděné uživatelem (například kliknutí na menu apod.). Díky této funkci můžete vytvořit aplikaci, která bude simulovat chování vybraného počítačového programu, aniž by ho uživatel měl nainstalován na svém počítači. V obou nahrávacích režimech může Captivate automaticky generovat například textové nebo grafické instrukce, popisující situaci na obrazovce. [11]

Adobe Captivate vyhovuje standardům SCORM<sup>9</sup> a AICC<sup>10</sup>, umožňuje současně nahrávat mluvené komentáře, automaticky generovat textové popisy k akcím na obrazovce a definovat velikost nahrávaného okna. {13}

---

<sup>8</sup> **LMS** (Learning Management System) jsou aplikace, které v sobě sdružují nejrozumnější on-line nástroje pro komunikaci a řízení studia jako je nástěnka nebo diskusní fórum. Tento systém řeší i administrativu a organizaci výuky v rámci e-learningu. Příkladem freewarového LMS je Moodle.

Po ukončení nahrávání může uživatel v editoru programu Captivate přepínat mezi různými režimy zobrazení snímků, upravovat snímky a přidávat vlastní mluvené komentáře nebo videa. Captivate zobrazuje časovou osu pro přesnou synchronizaci doby zobrazení jednotlivých elementů na obrazovce. Do Captivate lze přidávat vlastní multimediální prvky i speciální efekty. Podporován je import všech standardních grafických souborů ve formátech JPG<sup>11</sup>, GIF<sup>12</sup>, BMP<sup>13</sup>, PNG<sup>14</sup>, ICO<sup>15</sup>, EMF<sup>16</sup> a WMF<sup>17</sup>, animací ve formátu SWF<sup>18</sup>, FLA<sup>19</sup> a GIF i digitálního videa ve formátu AVI<sup>20</sup>, a prezentací z programu Microsoft PowerPoint. Také podporuje textové animace a přechodové efekty. {6}

[12] Captivate umí publikovat výsledné aplikace na internetu nebo jako samospustitelné soubory pro platformy Windows, Mac OS nebo LINUX. Použití formátu Flash (SWF) pro publikování na internetu umožňuje uživatelům prohlížet aplikace z Captivate ve standardním webovém prohlížeči a zároveň zajišťuje zachování vysoké kvality výstupu při extrémně nízké velikosti souborů. Před publikováním můžete navíc upravit například výslednou velikost zobrazení, vzhled ovládacího panelu pro kontrolu nad přehráváním nebo zabezpečit celou aplikaci heslem. [12]

Do vytvořených multimediálních instrukcí i simulací se mohou přidat testy, které přesně definují události nastávající po zadání určité odpovědi. Každou odpověď lze ohodnotit určitým počtem bodů a po ukončení testu uživatel dostane celkový výsledek. {6}

---

<sup>9</sup> **SCORM** (Shareable Content Object Reference Model) je standard, který integruje do LMS a následně využívá kurzy a produkty od různých dodavatelů a subdodavatelů v jednom systému. {9}

<sup>10</sup> **AICC** (Aviation Industry Computer-Based Training Committee) je robustní standard, který se používá v LMS. AICC je bezpečnější a spolehlivější, než alternativy, jako je SCORM.

<sup>11</sup> **JPG** (Joint Photographic Experts Group) je grafický formát, který používá metodu ztrátové komprese pro ukládání počítačových obrázků. {17}

<sup>12</sup> **GIF** (Graphics Interchange Format) je grafický formát, který je určený pro rastrovou grafiku. GIF používá bezztrátovou kompresi a jeho omezením je maximálně 256 současně použitých barev barevné palety. {18}

<sup>13</sup> **BMP** (Windows Bitmap) je počítačový formát pro ukládání rastrové grafiky.

<sup>14</sup> **PNG** (Portable Network Graphics) je grafický formát určený pro bezztrátovou kompresi rastrové grafiky a nabízí podporu 24 bitové barevné hloubky.

<sup>15</sup> **ICO** je rastrový grafický formát. Jedná se o soubor, ve kterém se může nacházet několik ikon (malých rastrových obrázků) s různou barevnou hloubkou, rozlišením a volitelnou průhledností. {20}

<sup>16</sup> **EMF** (Enhanced Metafile) je grafický metaformát, ve kterém mohou být uloženy jak vektorové objekty, tak i bitmapy. EMF je novější verze WMF pro 32bitové grafické subsystémy. {19}

<sup>17</sup> **WMF** (Windows Metafile) je grafický metaformát ve kterém mohou být uloženy jak vektorové objekty (úsečky, elipsy, výplně, texty), tak i bitmapy. WMF je starší verze pro 16bitové grafické subsystémy. {19}

<sup>18</sup> **SWF** je vektorový multimediální formát podporující obrázky, animace a komplexní interaktivitu pomocí vestavěného skriptovacího jazyka ActionScript, který se podobá jazyku JavaScript a C++.

<sup>19</sup> **FLA** (Flash Animation) je přípona souboru. Tyto soubory jsou komponentami pro Flash, které jsou zobrazeny na webu. Takže FLA soubory mohou být považovány za druh stavebního materiálu pro Flashové aplikace.

<sup>20</sup> **AVI** (Audio Video Interleave) je multimediální kontejner, který obsahuje jednu nebo více datových stop. Každá stopa ukládá jeden typ dat: zvuk, video, efekty či text (pro zobrazení titulků).

### 4.1.2 Camtasia Studio

Camtasia Studio je multiplatformní komerční aplikace, která umožňuje nahrávat akce na počítači do video souborů nebo flash animací a následně tyto záznamy dále upravovat a dále publikovat výsledky pro účely prezentace, reklamy, školení, seminářů apod. Camtasia nabízí možnost přetvářet namluvený text, bez potřeby přehrávání a to za pomoci textových bublin, kde stačí jednoduše text přepsat. {15}

[13] Camtasia podporuje záznam v HD kvalitě, oddělenou editaci video a zvukové stopy, doplnění titulků, přechodových efektů, automatické vytvoření zvětšeného záběru aktivních oblastí. [13]

Výsledný produkt (video) programu Camtasia lze exportovat do téměř libovolného formátu např. MP4<sup>21</sup>, SWF, M4V<sup>22</sup>, AVI, WMV<sup>23</sup> a MOV<sup>24</sup> jako celek nebo jen části například jen mluvený text. Náhradní cizojazyčný text pak může jednoduše nahradit ten současný a výsledné video se tím stane přístupné více lidem, protože tento text může být v angličtině, němčině a jiných světových jazycích. {16}

### 4.1.3 FlashDemo Screen Recorder

Je to komerční program, který nahrává aktivitu na obrazovce v reálném čase a ukládá je jako Flashové videa. Je vhodný pro interaktivní demonstrace, online tutoriály, e-learningové materiály, prezentace a videa. Podporuje výběr velikosti snímaného okna na celou obrazovku, specifické okno nebo uživatelem definovanou velikost. FlashDemoScreen Recorder umožňuje vložit popisky, tvary, šipky, text, obraz, zvuk atd. Podporuje také export do velmi malé velikosti souboru pomocí unikátní techniky pro streamování přes web nebo posílání e-mailem. Výhody a nevýhody tohoto řešení jsou v následující tabulce č. 1. {7}

---

<sup>21</sup> **MP4** je multimediální kontejner, který je moderní a otevřená alternativa k zastaralému AVI kontejneru. Oproti AVI může MP4 obsahovat navíc menu, více titulků i zvukových stop a dokonce i 3D objekty. Umožňuje také bezproblémové streamování videa.

<sup>22</sup> **M4V** je video formát vyvinutý společností Apple používané aplikací iTunes. Apple používá M4V soubory pro kódování TV epizod, filmů a hudebních videí.

<sup>23</sup> **WMV** (Windows Media Video) je komprimovaný souborový videoformát pro několik proprietárních kodeků vyvinutých společností Microsoft.

<sup>24</sup> **MOV** je multimediální kontejner. Firma Apple vyvinula formát souboru QuickTime, který používá příponu .mov. Je to formát, který pracuje s daty jako s atomy, což jsou dále nedělitelné bloky dat. Každý atom má svoji hlavičku s informacemi o typu a uložení dat.

**Tabulka č. 1 - Výhody a nevýhody programu FlashDemo Screen Recorder**

Výhody	Nevýhody
interaktivní demonstrace	pořizovací náklady
komprimace výsledku až o 90 %	neznalost tohoto SW ve firmě
nahrávání zvuku	
jistota budoucího vývoje SW	

Zdroj: vlastní tvorba s použitím informací z FlashDemo Studio {7}

#### 4.1.4 TurboDemo™

TurboDemo™ je komerční softwarový produkt, který umožňuje zachytit současně aktivitu na obrazovce a zvuk. Audio editor umožňuje profesionální střih zvukových proudů a měnit hlasitost. Software nabízí poznámky tvorby, četné efekty pro přechody mezi snímky, obrázky, které mohou být přiřazeny namísto kurzoru myši. {3}

TurboDemo™ podporuje i kvízy, umožňuje import SWF a WAV<sup>25</sup> formátů a je podporován operačními systémy Windows, Linux (kromě Fedora a RedHat distribuce podporuje i Debian, Ubuntu a Suse distribuce) a MAC OS. {3}

Mezi možnosti výstupních formátů programu TurboDemo™ patří SCORM, Java<sup>26</sup>, HTML<sup>27</sup>, flash demo (SWF), AVI, ASF<sup>28</sup>, EXE<sup>29</sup>, dokumentace v PDF<sup>30</sup>, MS Word (.doc) nebo TXT<sup>31</sup>, GIF animace, obrázky ve formátu GIF, JPG nebo BMP. {3}

Velikosti vytvořeného souboru je velmi malá a může být spuštěn velmi rychle. Průměrná velikost jedné minuty Flash nebo Java demo je 0.1 MB. {3}

<sup>25</sup> **WAV** (Waveform audio file format) je speciální varianta obecnějšího zvukového formátu RIFF. V tomto formátu lze ukládat komprimovaný, ale častější je nekomprimovaná varianta.

<sup>26</sup> **Java** je objektově orientovaný programovací jazyk, který vyvinula firma Sun Microsystems. Programy v Javě jsou přenositelné, což znamená, že mohou pracovat na různých systémech. Java je open source.

<sup>27</sup> **HTML** (HyperText Markup Language) je značkovací jazyk pro hypertext. Je jedním z jazyků pro vytváření webových stránek, který umožňuje publikaci dokumentů na Internetu.

<sup>28</sup> **ASF** (Advanced Systems Format) je digitální audio a video kontejnerový formát patentovaný společností Microsoft, který je určen pro streamování médií. ASF je součástí programu Windows Media. Formát nespécifikuje, jak video nebo audio má být zakódováno, ale jen určuje strukturu.

<sup>29</sup> **EXE** (Executable) je přípona spustitelného souboru. EXE soubory jsou používány hlavně v operačních systémech Windows a DOS.

<sup>30</sup> **PDF** (Portable Document Format) je souborový formát firmy Adobe, který slouží pro ukládání dokumentů nezávisle na softwaru i hardwaru, na kterém byly vytvořeny. PDF soubory mohou obsahovat jak text, tak i obrázky. Tento formát zajišťuje, že dokument v PDF se zobrazí na všech zařízeních stejně.

<sup>31</sup> **TXT** (Text file) je druh počítačového souboru, který je strukturován jako sekvence řádků. Dokument uložený s touto příponou neobsahuje žádné formátovací znaky ani styly.

#### 4.1.5 UvScreen Camera

UvScreen Camera je komerční produkt, který zachytává aktivitu na obrazovce se všemi aspekty. Program je podporován v operačních systémech Windows 9x / Me / NT / 2000 / XP / 2003 / Vista / 7. Software nahrává uživatelskou aktivitu buď na celé obrazovce, nebo zvolené oblasti. UvScreen Camera má nízké požadavky na hardware, podporuje vizualizaci kliknutí myši a klávesových zkratk a virtuální klávesnici. Program obsahuje editor poznámek, díky němuž lze komentovat nahrané filmy s textových polí a poznámek. Do UvScreen Camera lze importovat soubory ve formátu WAV a MP3. {21}

UvScreen Camera podporuje následující výstupní formáty UVF<sup>32</sup>, EXE, AVI, SWF, FLV<sup>33</sup> a GIF-animaci. Výsledné video má vysokou úroveň komprese bez ztráty jeho kvality. {21}

#### 4.1.6 Visual Tutor Personal

Visual Tutor je nástroj, který umožňuje vytvářet vizuální, zvukové a interaktivní prezentace pro účely výuky některých dovedností, ať už to je počítačová aplikace, nebo nějaká jiná dovednost. Umožňuje vkládat screenshoty, vysvětlující popisky a kvízy. {12}

#### 4.1.7 Wink

Wink je freeware používaný na tvorbu výukových a prezentačních programů. Je to multipatformní software, tzn. je k dispozici pro všechny varianty Windows a různé verze Linuxu. Umožňuje zaznamenávání hlasu a podporuje import souborů ve formátech BMP, JPG, PNG, TIFF<sup>34</sup> a GIF. Wink vytváří vysoce komprimované prezentace ve formátu SWF. Mezi další výstupní formáty, které podporuje, patří EXE, PDF, PostScript<sup>35</sup> a HTML. {5}

Wink obsahuje navigační tlačítka pro přesun mezi snímky v prezentaci a lze použít vlastní bitmapy na těchto tlačítkách. Dále lze vkládat popisy a tvary pro zobrazování vysvětlujícího textu. Obsahuje i pokročilé funkce, jako šablony, úprava kurzoru, palety, obrázky na pozadí, ovládací panely apod. {5}

---

<sup>32</sup> **UVF** (Uncertain Value Format) může ukládat téměř jakýkoliv typ strukturovaných a nestrukturovaných dat a umožňuje efektivní poskytování většiny datových souborů bez nutnosti konvertovat data v paměti.

<sup>33</sup> **FLV** (Flash Video) je webový standard. FLV používají všechny stránky sdílející video na webu, včetně serveru YouTube. V současné době nabízí nejlepší kompatibilitu, velikost souboru a kvalitu videa.

<sup>34</sup> **TIFF** (Tag Image File Format) je jeden ze souborových formátů, který slouží pro ukládání rastrové počítačové grafiky. Formát TIFF tvoří neoficiální standard pro ukládání snímků určených pro tisk.

<sup>35</sup> **PS** (PostScript) je programovací jazyk určený ke grafickému popisu tisknutelných dokumentů a jeho hlavní výhodou je, že je nezávislý na zařízení, na kterém se má dokument tisknout. Je považován za standard pro dražší tiskárny. Díky svým rozsáhlým možnostem se však brzy stal i formátem k ukládání obrázků.

## 4.2 Výběr učební opory

Na základě potřeb firmy jsem definovala kritéria, uvedené v tabulce č. 2, které musí splňovat vybíraný program.

**Tabulka č. 2 - Výhody a nevýhody jednotlivých softwarových produktů**

Vlastnosti	Softwarové produkty						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Jistota budoucího vývoje a podpory	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Nastavení oblasti pro snímání	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Podporuje více formátů pro výstup (i flash)	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Lepší grafické nástroje (budoucí rozšiřování)	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Potřeba menu a navigace	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Časem součástí online dokumentace	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Možnost vkládat interaktivní prvky a popisky	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Nahrávání zvuku	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Nahrávání obrazovky v reálném čase	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Možnost tvořit kvízy a testy	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Import souborů, videí, obrázků	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

### Legenda

1.	Adobe Captivate
2.	Camtasia
3.	FlashDemo Screen Recorder
4.	TurboDemo
5.	UvScreen Camera
6.	Visual Tutor Personal
7.	Wink

Zdroj: vlastní tvorba

Nejlépeší výsledky měly programy Adobe Captivate, Camtasia a TurboDemo™, které jsem zařadila do užšího výběru a předložila firmě k výběru. V ATTN Consulting, s. r.o. si nakonec vybrali program Adobe Captivate. Jeho prvním kladným bodem bylo, že firma již tento produkt vlastní, což eliminuje nutnost jeho nákupu a tím zvyšování nákladů podniku. Dalším kladným bodem Adobe Captivate bylo, že pracovníci firmy jsou již s tímto produktem obeznámeni a odpadá tím nutnost jejich školení, což vede k úspoře času a dalších nákladů firmy.



## 5 Návrh učební opory ATTIS.BSC

V první části tutoriálu seznámím uživatele s jednotlivými částmi a možností programu ATTIS.BSC na ukázkové databázi, kterou jsem popsala v 2. kapitole. V druhé části tutoriálu se bude uživatel interaktivně zasahovat do aplikování programu ATTIS.BSC na začínajícím podniku, jehož hlavní činností je prodej keramiky, kterou sami vyrábí.

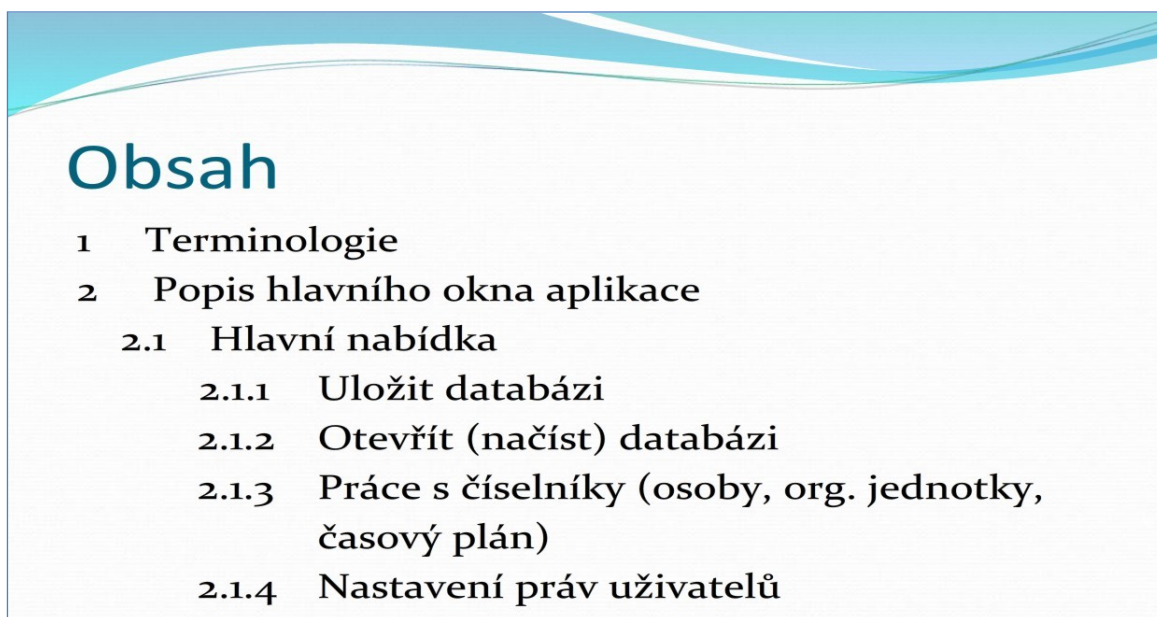
### 5.1 Tutoriál - seznámení na demodatech

V této části tutoriálu používám interní materiály (manuál) a ukázkovou databázi, která se nainstaluje společně s programem. Tyto zdroje jsem podrobněji popsala v kapitole 2.

Obsah slouží jako navigace, tzn., že klient, může přeskočit na tu část tutoriálu, která ho zajímá. Obsah je uveden na obrázcích č. 7 a 8 níže. Pro návrat na obsah slouží v horním pravém rohu obrazovky tlačítko se symbolem domečku. Druhé tlačítko slouží pro přechod na další kapitolu.

V části terminologie jsem použila materiál z manuálu a vložila tam některé nejdůležitější termíny, které by měl uživatel znát. Tato část byla vytvořena v MS PowerPoint a byla importována do Adobe Captivate.

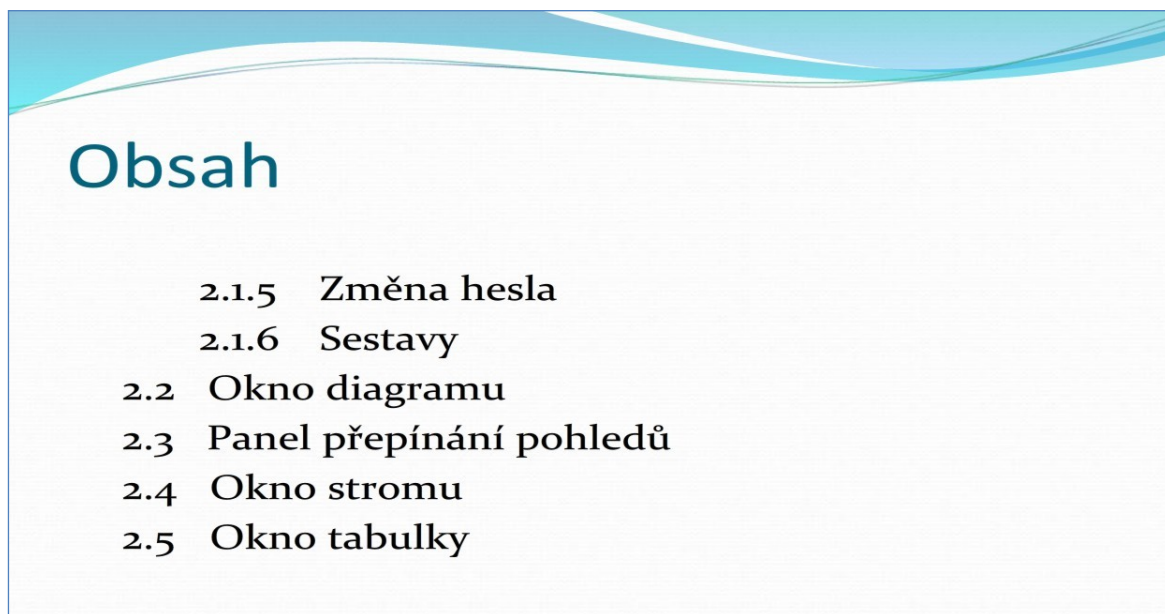
**Obrázek č. 7 – Obsah tutoriálu o demodatech 1. část**



<b>Obsah</b>	
<b>1</b>	<b>Terminologie</b>
<b>2</b>	<b>Popis hlavního okna aplikace</b>
<b>2.1</b>	<b>Hlavní nabídka</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Uložit databázi</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Otevřít (načíst) databázi</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Práce s číselníky (osoby, org. jednotky, časový plán)</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Nastavení práv uživatelů</b>

Zdroj: vlastní tvorba v aplikaci MS PowerPoint

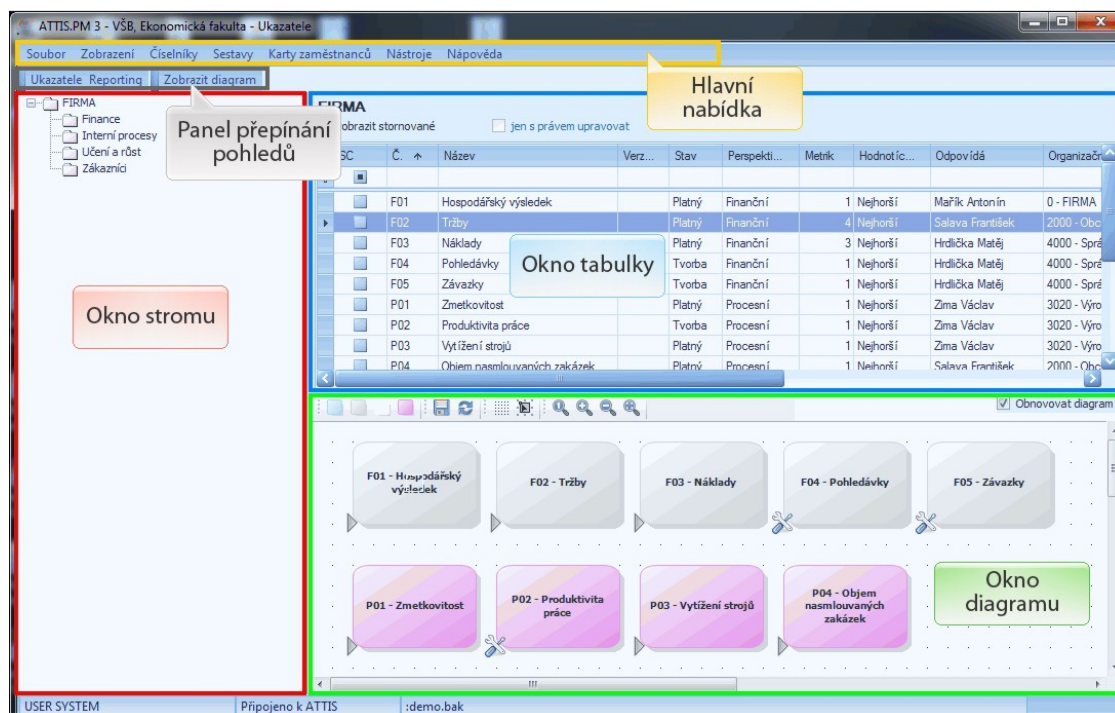
**Obrázek č. 8 – Obsah tutoriálu o demodatech 2. část**



Zdroj: vlastní tvorba v aplikaci MS PowerPoint

V části hlavní okno aplikace jsem program ATTIS.BSC rozčlenila na jednotlivé sekce, které jsou označeny a pojmenovány na obrázku č. 9 níže. Je to jedna z nejzákladnějších věcí, kterou by si měl uživatel zapamatovat, aby věděl, kde která sekce leží a byl v obraze.

**Obrázek č. 9 – Hlavní okno aplikace ATTIS.BSC**



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

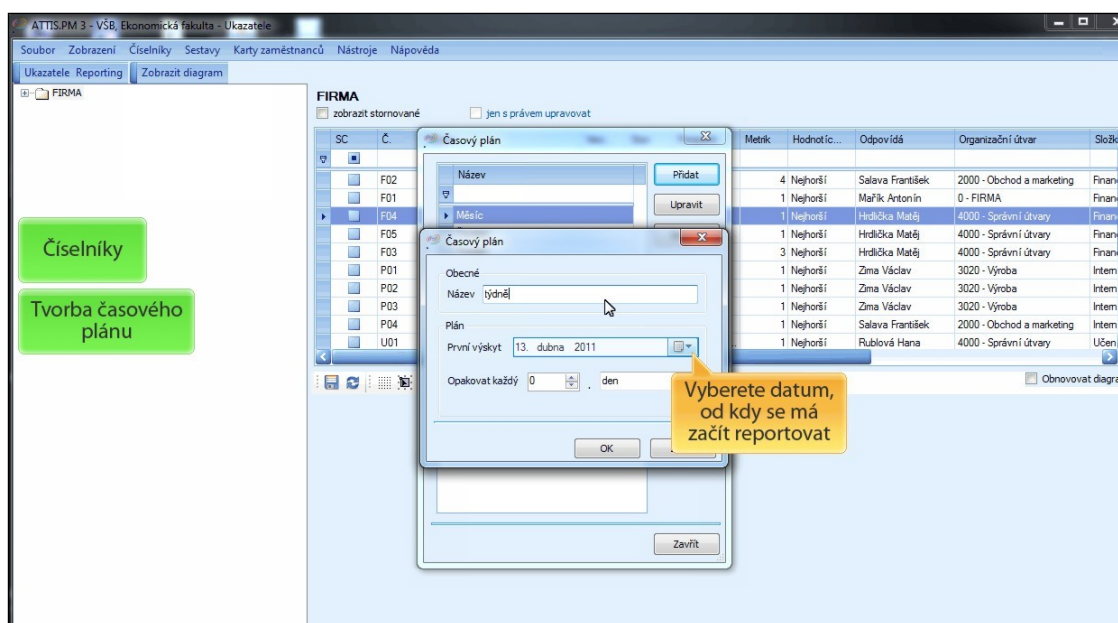
### 5.1.1 Hlavní nabídka

Hlavní nabídka obsahuje ukázky toho:

- jak uložit databázi,
- jak načíst databázi,
- jak se pracuje s číselníky, kde se uživatel seznámí s tím, jak se v číselnících vyhledává (filtruje), seřazuje a jak se přidávají, upravují a mažou data v číselnících,
- jak vytvořit nového uživatele a jak mu nastavit práva,
- jak změnit heslo uživatele a
- jaké sestavy je možné si prohlédnout nebo vytisknout.

Pro přehlednost jsem textové rámce rozdělila podle barev, které určují její význam. Zelené textové rámce definují, kde se uživatel nachází a do jakého stavu se chce dostat. Oranžovou barvou jsou označeny akční prvky, které upozorňují uživatele na aktuální krok, kterým může být kliknutí na nabídku nebo označení řádku. Příklad takto zbarvených textových rámců můžete vidět na obrázku č. 10. Poslední barvou textových rámců je červená, která definuje informace navíc (typy).

**Obrázek č. 10 – Přidání nového časového plánu**



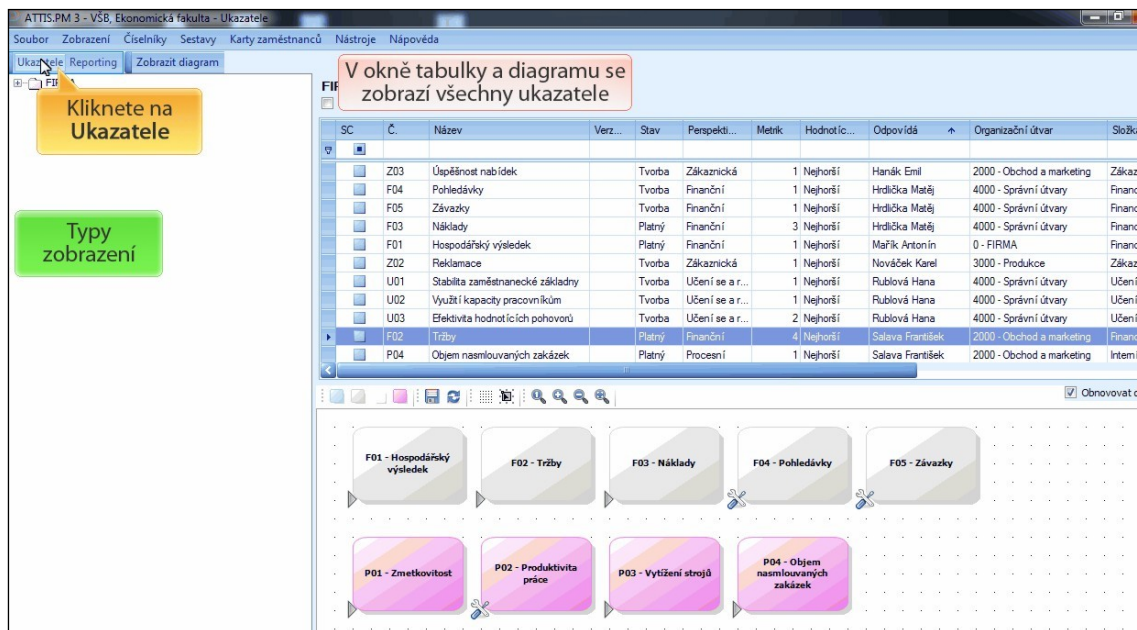
Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

Úkolem ukázky v hlavní nabídce není, předvést uživateli vše, ale jen to, co je nejdůležitější pro snadný start s aplikací.

### 5.1.2 Panel přepínání pohledů (modulů)

Panel přepínání pohledů má 3 moduly. Prvním je modul ukazatelé, který zobrazuje v okně tabulky ukazatele, jejich vykreslení a stavy se zobrazují v okně diagramu, viz obrázek č. 11, který je uveden níže.

Obrázek č. 11 – Pohled ukazatelé



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

Druhým je modul zobrazit diagram, který vlastně zobrazí přes celou obrazovku okno diagramu. Tento pohled slouží k tomu, když mají klienti mnoho ukazatelů a chtějí je vidět všechny najednou.

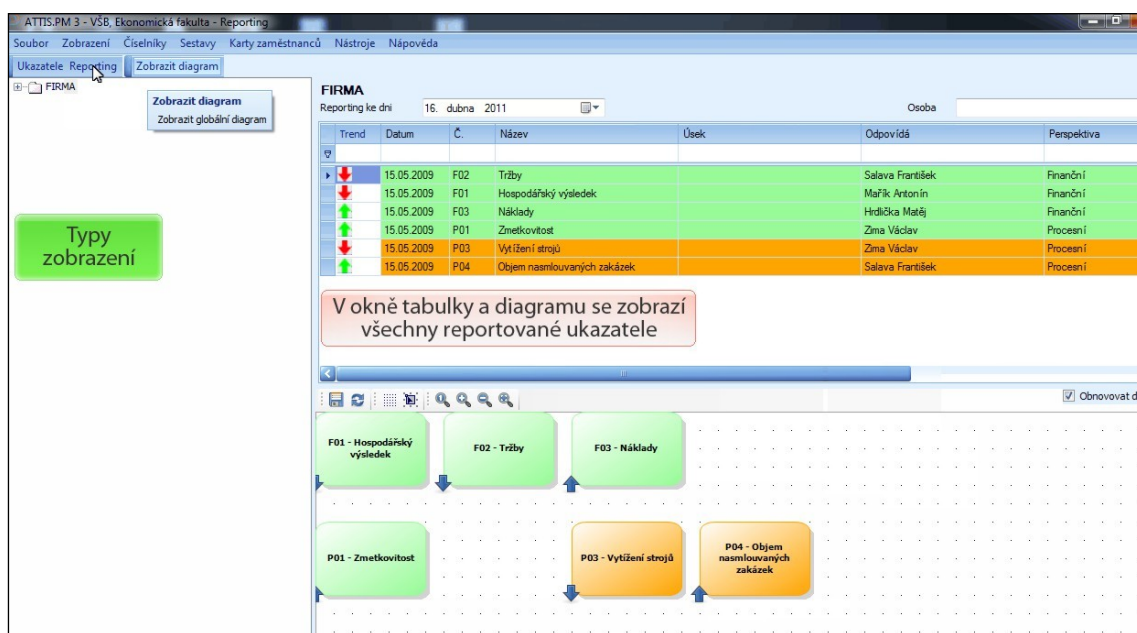
Posledním třetím modulem je reporting, který zobrazuje všechny odreportované ukazatele, jak můžete vidět na obrázku č. 12 níže.

Každý ukazatel se označuje šipkou, která definuje jeho trend, což charakterizuje vývoj hodnot ukazatelů v čase.

Barva každého řádku ukazatele definuje, jak získané hodnoty korespondují s nastavenými omezeními ukazatelů. Barvy nabývají hodnot semaforu. Zelená definuje, že hodnota je v daném omezení. Oranžová, že se hodnoty dostaly nad horní mez nebo pod dolní mez, ale nepřekročily kritickou horní mez nebo se nedostaly pod kritickou dolní mez, která je definována červenou barvou.



**Obrázek č. 12 – Pohled reporting**

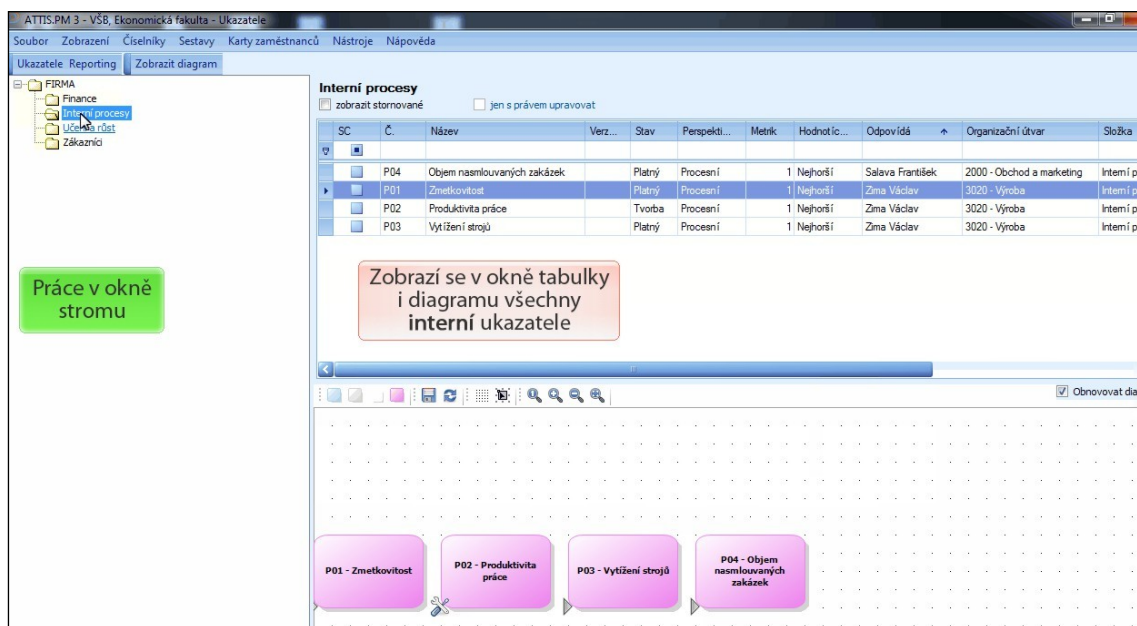


Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

### 5.1.3 Okno stromu

Okno stromu napomáhá k rychlému získání přehledu o tom, kteří ukazatelé patří do které perspektivy Balanced Scorecard. Příkladem může být obrázek č. 13.

**Obrázek č. 13 – Zobrazení interních ukazatelů pomocí okna stromu**



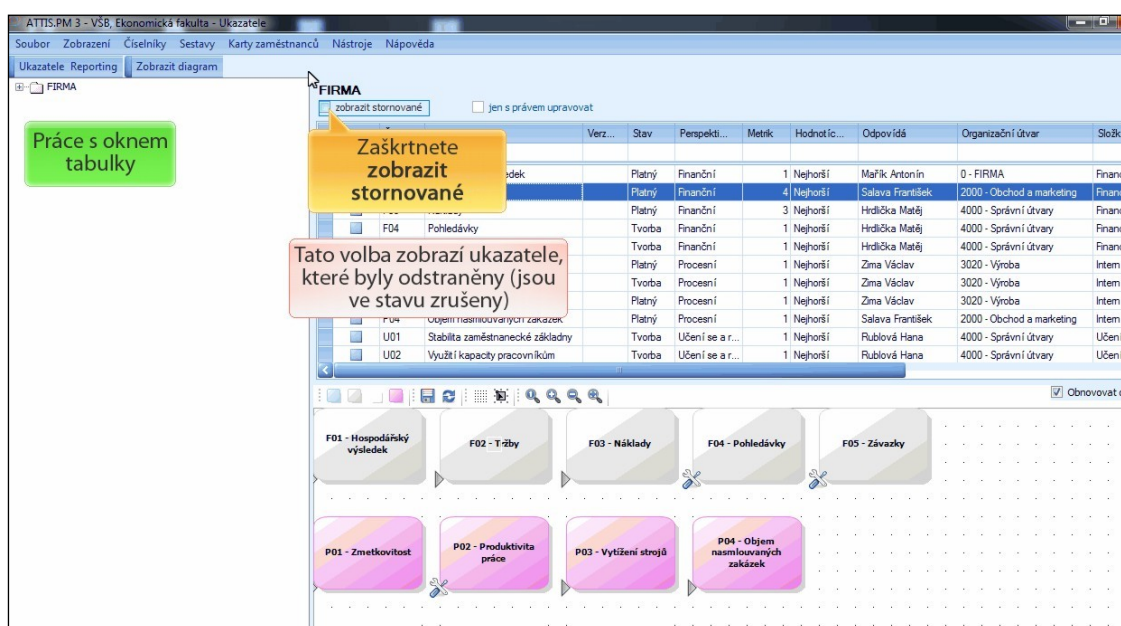
Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

### 5.1.4 Okno tabulky

V okně tabulky odpovídá každý řádek právě jednomu kritériu. V tabulce se dají zobrazit pouze ty ukazatele, ke kterým má uživatel právo editace (zápisu).

Tabulka může také zobrazit ukazatele, které byly zrušeny, protože se fyzicky nezničí, pouze se změní jejich stav na zrušený. Tento příklad můžete vidět na obrázku č. 14, který je uveden níže.

**Obrázek č. 14 – Zobrazení stornovaných (vymazaných) ukazatelů v okně tabulky**



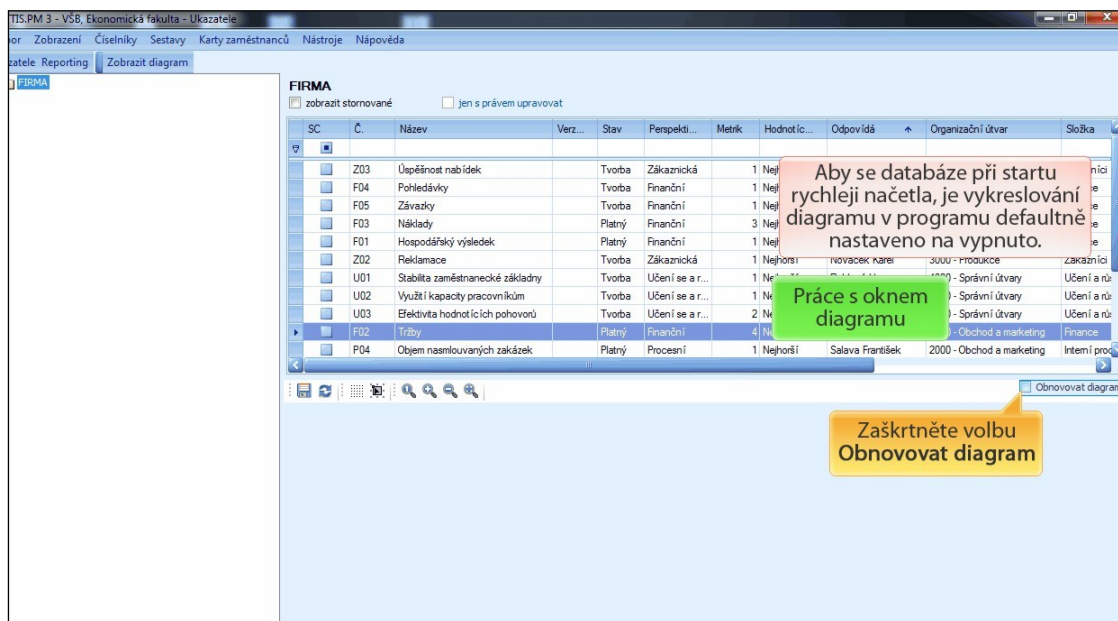
Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

Práce s tabulkou je nastavena stejně jako v MS Excel, tzn. lze měnit velikost každého sloupce a jejich pořadí. Ve sloupcích tabulky lze vyhledávat (filtrovat), pomocí prázdného řádku přímo pod názvem sloupce. Seřazování (třídění) v tabulce se provádí pomocí šipky, která se zobrazuje vedle názvu sloupce.

### 5.1.5 Okno diagramu

V okně diagramu se graficky znázorňují ukazatele a vazby mezi nimi dle perspektiv, ve kterých jsou zařazeny. Jak zobrazit grafické znázornění ukazatelů, lze vidět na obrázku č. 15 níže. Tento diagram dále umožňuje uložit si diagram jako obrázek v JPG a vkládat nové ukazatele.

Obrázek č. 15 – Zobrazení diagramu v programu ATTIS.BSC



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

## 5.2 Návrh fiktivní firmy

Aby si potenciální zákazníci mohli produkt vyzkoušet, navrhla jsme spolu s Jaroslavem Zemanem fiktivní firmu, která se zabývá výrobou a následným prodejem keramiky. Tato názorná ukázka na začínající firmě, by mohla napomoci k porozumění softwarovému nástroji ATTIS.

Tato kapitola je zaměřena na seznámení s fiktivní firmou. Získání přehledu o její vizi, strategii, cílech a segmentech zákazníků, kterým se chce podnik věnovat.

Fiktivní firma se jmenuje Morava Keramika. Nejprve si musí podnik vydefinovat vizi, která se dá určit tím, že si zodpovědět majitel či generální ředitel položí otázku, kým chce, aby podnik byl a do jakého stavu se má dostat např. v horizontu 3 až 5 let. {25}

Vizi podniku Morava Keramika tedy je: „Být moderním hráčem na trhu, který zná potřeby svých zákazníků.“

Dalším důležitým milníkem je určení si strategie, jak chce firma dané vize dosáhnout. {25}

Firma si určila následující strategie:

1. Mít a podporovat kvalitní zaměstnance
2. Konkurenceschopná cena
3. Produkovat designové a inovativní výrobky
4. Být zákaznický-orientovaný podnik
5. Vyrábět a prodávat kvalitní výrobky

K tomu aby mohl podnik dosáhnout strategie, musí si definovat cíle, které popisují, co konkrétně a měřitelně musíme splnit, aby bylo dané strategie dosaženo. {25}

Podnik si určil následující cíle:

- Získat 10% podíl na trhu do 5 let (pro dosažení 2. bodu strategie).
- Zmetkovitost výroby max. 2 % (pro dosažení 5. bodu strategie).
- Školit zaměstnance alespoň jednou do roka (pro dosažení 1. bodu strategie).
- Reklamace max. 1 % - náš výrobek značka kvality (pro dosažení 5. bodu strategie).
- Schopnost podniku uspokojovat potřeby zákazníků (pro dosažení 4. bodu strategie).
- Příjem speciálních zakázek max. 30 % výroby (pro dosažení 4. bodu strategie).
- Procento nových inovací za rok min. 15 % (pro dosažení 3. bodu strategie).
- Průměrná cena na trhu (pro dosažení 2. bodu strategie), jejíž násobek se odvíjí od produktové řady, ze které si zákazník nakoupí. Je-li to designová řada, tak je násobek určen hodnotou 1,6. A pokud je výrobek z tradiční rady, tak je násobek definován hodnotou 0,9.

Zákaznické segmenty, na které se bude podnik zaměřovat, jsou 3. Prvním je segment designových zákazníků, kteří si za dobrý návrh rádi připlatí, vytváří se u nich loajalita a hledají kvalitu, funkčnost a designový vzhled výrobku. Druhým segmentem jsou tradiční zákazníci, pro které je nejdůležitější nízká cena, hledají jednoduchý a tradiční vzor, ale nevytváří se u nich loajalita. Posledním segmentem jsou tvůrčí zákazníci, kteří přijdou s vlastním návrhem, za který jsou ochotni nadstandardně zaplatit a vidí nás jako partnera.

Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů, měří podnik následující metriky, viz tabulka č. 3, která je uvedena níže.



**Tabulka č. 3 - Metriky jednotlivých perspektiv BSC**

<b>Finanční perspektiva:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumulativní tržby</li> <li>- Tržby s časovým vývojem</li> <li>- ROI - návratnost investic</li> <li>- Zisk na konci roku</li> <li>- Marketingové investice</li> <li>- Průměrná cena na trhu</li> <li>- Měsíční podíl na trhu</li> <li>- Podíl na trhu</li> </ul>	<b>Perspektiva interních procesů:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Měsíční výroba</li> <li>- Procento speciálních zakázek</li> <li>- Zmetkovitost výroby</li> <li>- Počet nových vzorů</li> <li>- Kumulativní počet nových vzorů</li> <li>- Měsíční prodej</li> <li>- Počet výrobků speciálních zakázek</li> <li>- Počet zmetků</li> </ul>
<b>Zákaznická perspektiva:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet reklamací</li> <li>- Spokojenost zákazníků</li> <li>- Počet nových zákazníků</li> <li>- Procento reklamací</li> </ul>	<b>Perspektiva učení se a růstu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procento inovativních vzorů za rok</li> <li>- Počet školení</li> <li>- Zpětná vazba školení</li> </ul>

Zdroj: vlastní tvorba

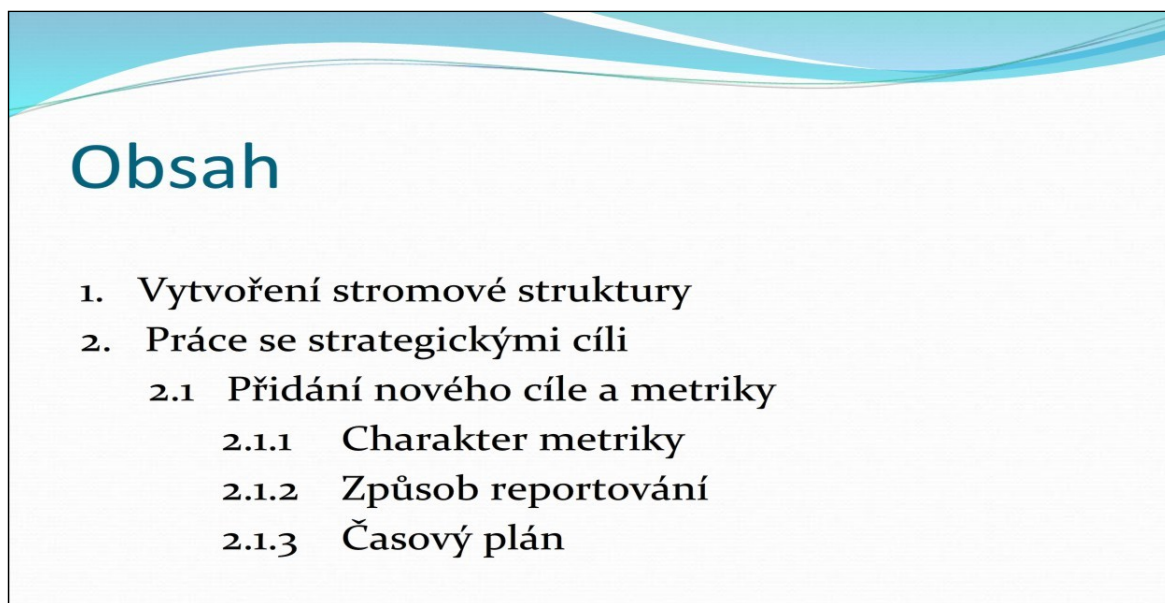
Tržby s časovým vývojem jsou měsíční tržby, u kterých jsou nastaveny rozdílně meze v různých čtvrtletích. Spokojenost zákazníků je vyjádřena v procentech. Tato metrika se skládá z dodávkové spokojenosti (jak moc jsou zákazníci spokojeni s rychlostí dodání výrobků), spokojenosti s kvalitou výrobků a spokojeností s nabídkou (jak jsou zákazníci spokojeni s nabízenou škálou výrobků). Metrika měsíční prodej charakterizuje počet vyskladněných výrobků k prodeji v daném měsíci.

### 5.3 Tutoriál - interaktivní tvorba fiktivní firmy

V této kapitole se nalézá popis interaktivní části tutoriálu, kde jsou zákazníkovi předvedeny určité aktivity, které si pak může sám vyzkoušet.

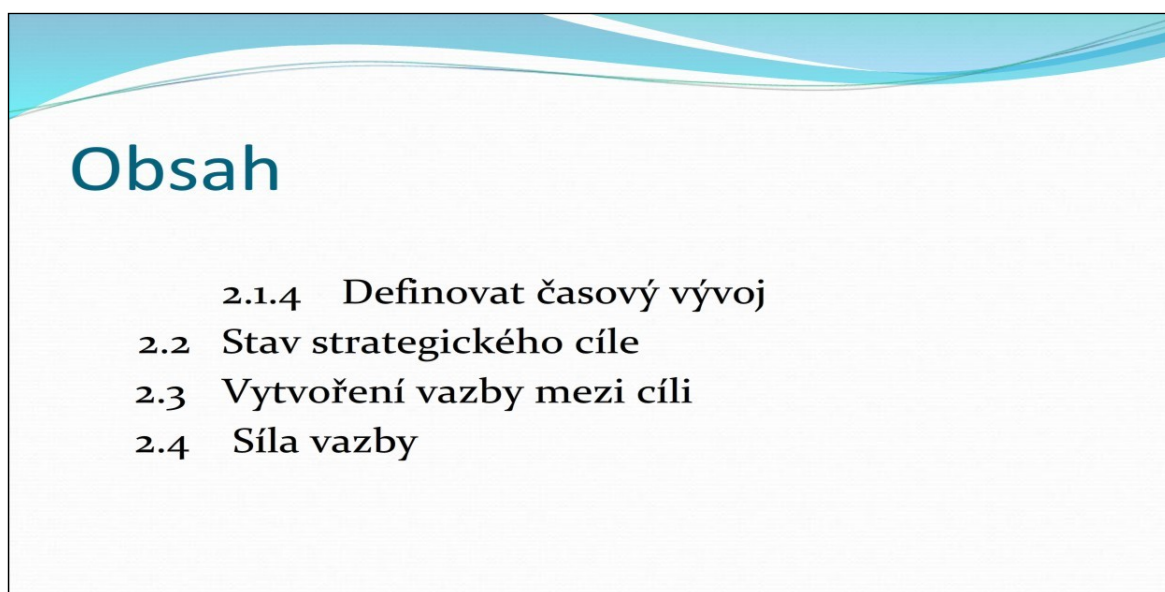
Stěžejní částí interaktivního tutoriálu je obsah, který slouží jako navigace, pro přeskočení na určitou část tutoriálu. Obsah se skládá z kapitol, které jsou uvedeny na obrázcích č. 16 a 17.

**Obrázek č. 16 - Obsah interaktivního tutoriálu 1. část**



Zdroj: vlastní tvorba v aplikaci MS PowerPoint

**Obrázek č. 17 – Obsah interaktivního tutoriálu 2. část**



Zdroj: vlastní tvorba v aplikaci MS PowerPoint

Pro návrat na obsah slouží tlačítko se symbolem domečku, který je možné vidět v horním pravém rohu obrazovky. Na témže místě se nachází i tlačítko pro přechod na následující kapitolu. Posledním navigačním tlačítkem je nápověda, která je vyjádřena symbolem „malého i“ v kruhu. Tlačítko nápovědy se zobrazuje pouze v interaktivní části tutoriálu. Všechna tři tlačítka, jsou uvedena na obrázku č. 18.

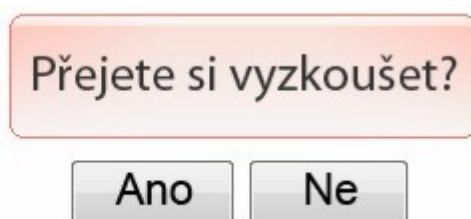
**Obrázek č. 18 – Navigační tlačítka, které se používají v tutoriálu ATTIS.BSC**



Zdroj: vlastní tvorba (zachyceno pomocí Adobe Capture v MS PowerPoint a vloženo do Adobe Captivate jako obrázek)

Každá kapitola tutoriálu obsahuje dvě části. První je ukázka, do které nemůže uživatel aktivně zasahovat, kromě kliknutí na výše uvedená navigační tlačítka. Na konci ukázky se zobrazí nabídka, která je znázorněna na obrázku č. 19.

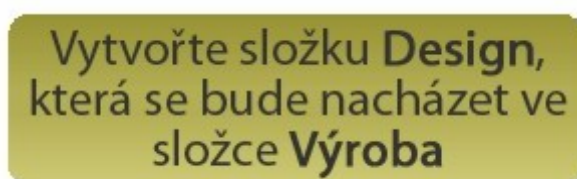
**Obrázek č. 19 – Nabídka vyzkoušení si dané akce samostatně**



Zdroj: vlastní tvorba pomocí aplikace Adobe Captivate

Při výběru volby „Ne“ se uživatel přesune v tutoriálu na další kapitolu. Pokud si vybere „Ano“ spustí se právě druhá část kapitoly, která je zaměřena na interaktivou s uživatelem. Zde je klientovi zadán problém, který musí vyřešit. Zadání je vyjádřeno textovým rámcem hnědé barvy, jehož příklad můžete vidět na obrázku č. 20.

**Obrázek č. 20 – Zadání úkolu pro interaktivní část se stromovou strukturou**



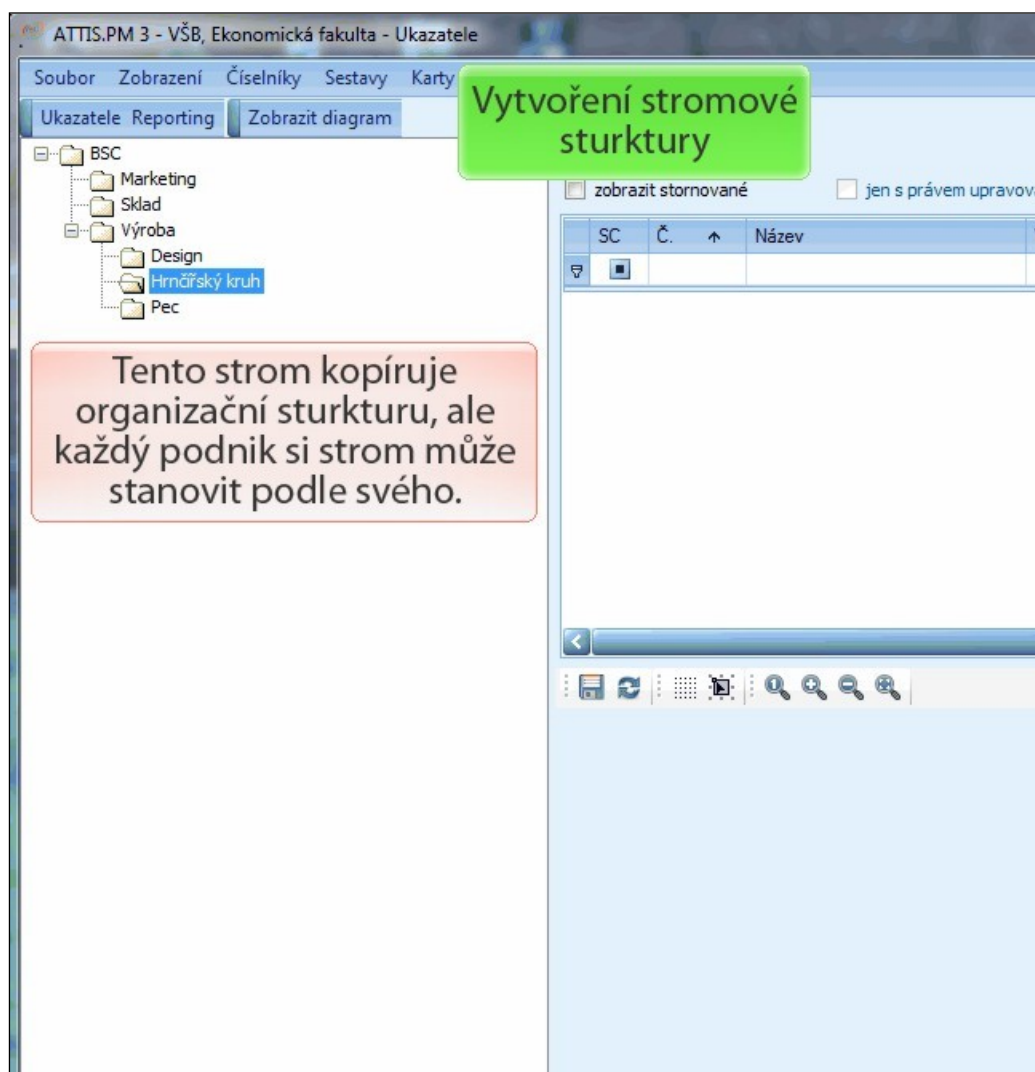
Zdroj: vlastní tvorba pomocí aplikace Adobe Captivate

### 5.3.1 Vytvoření stromové struktury

Stromová struktura představuje větvení a vnořování složek v rámci stromu, jehož kořen je nejvyšší složka.

V případě této fiktivní firmy je to složka BSC, která představuje vedení podniku. Morava Keramika má vytvořenou stromovou strukturu podle organizační struktury (jak můžete vidět na obrázku č. 21), ale je na každém podniku, do jakých složek si kritéria rozdělí.

**Obrázek č. 21 – Stromová struktura fiktivní firmy**



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

### 5.3.2 Práce se strategickými cíli

Tato část tutoriálu se skládá ze čtyř částí, které se zabývají prací s cíli, které si firma Morava Keramika určila v kapitole 5.2 Návrh fiktivní firmy.

#### 5.3.2.1 Přidání nového cíle a metriky

Strategické cíle se plní prostřednictvím kritérií, které se skládají z metrik. Metriky jsou vždy obaleny nějakým kritériem.

V této části uživatele seznamují s charakterem metrik, což určuje, zda má metrika vývoj hodnot v čase klesající, rostoucí nebo s optimem. Příkladem rostoucích metrik můžou být, tržby, spokojenost zákazníků nebo podíl na trhu. Do klesajících metrik patří například zmetkovitost nebo procento reklamací.

#### *Způsoby reportování*

Uživatel se zde naučí, jak nastavit různé způsoby reportování a co které možnosti znamenají. Na následujícím obrázku č. 22 lze vidět, jaké jednotlivé způsoby reportování software ATTIS.BSC podporuje.

**Obrázek č. 22 – Způsoby reportování**

**Způsob reportování**

Jak se metrika chová v reportingu

- ☒ zadávaná ručně
- ☐ plněná datovou pumpou
- ☐ vypočtená v rámci ukazatele
- ☐ plněná z kaskádování
- ☐ kumulativní metrika

Kumulativní metrika

Sčítat metriku: [ ] ... X

Sčítání začít k datu: 27. dubna 2011

na 2011

0 (0 = sčítat všechny)

Vzorec

Vložit proměnnou z metriky

Hodnota

Vážená hodnota

Použité metriky

Nápověda

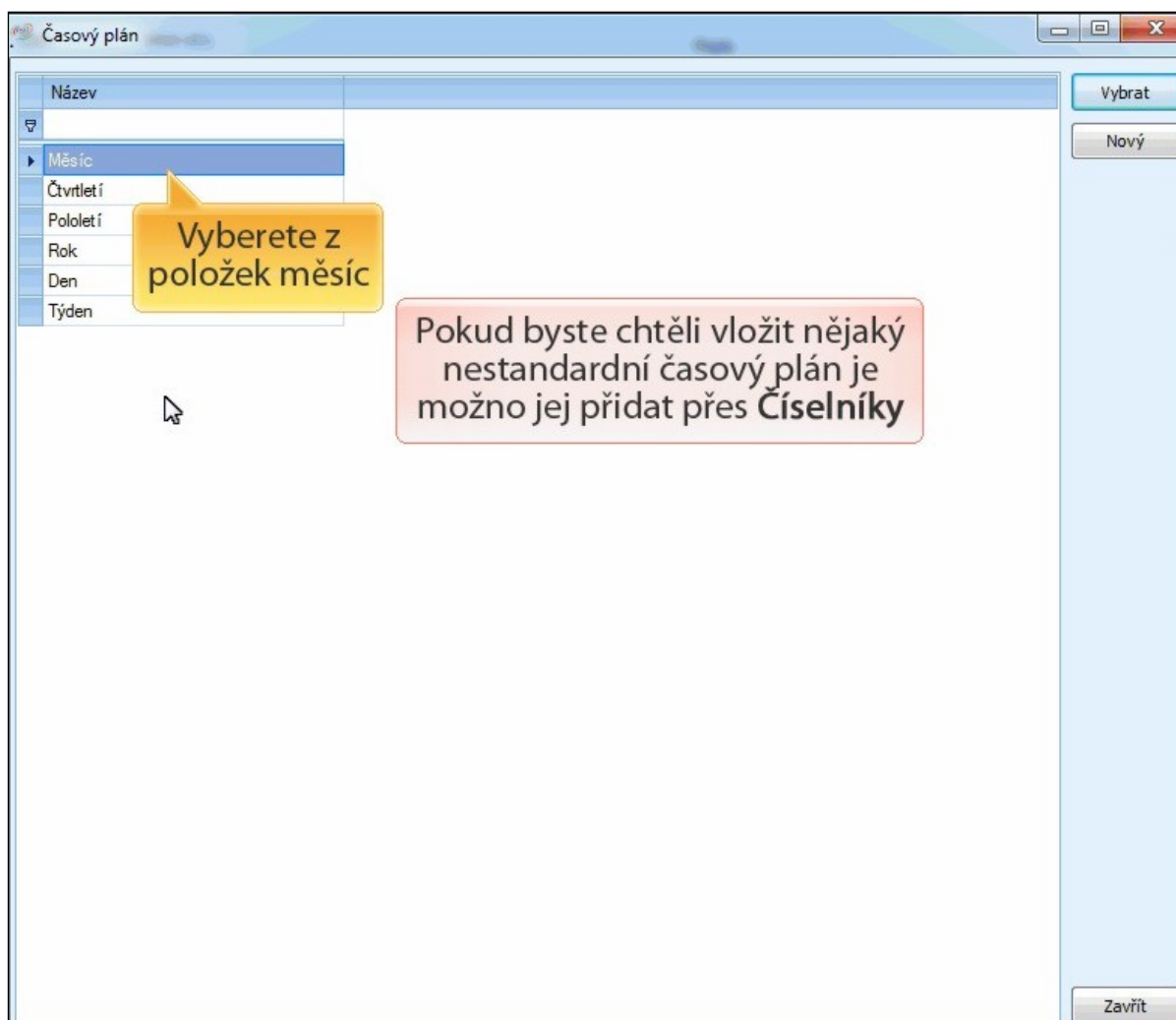
Hodnota metriky bude zadávána ručně

Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

### Časový plán

Časový plán metriky určuje, jak často se bude daná metrika reportovat. Pro vytvoření nového časového plánu stačí kliknout na tlačítko nový nebo přes číselníky, viz obrázek č. 23.

**Obrázek č. 23 – Časové plány**



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

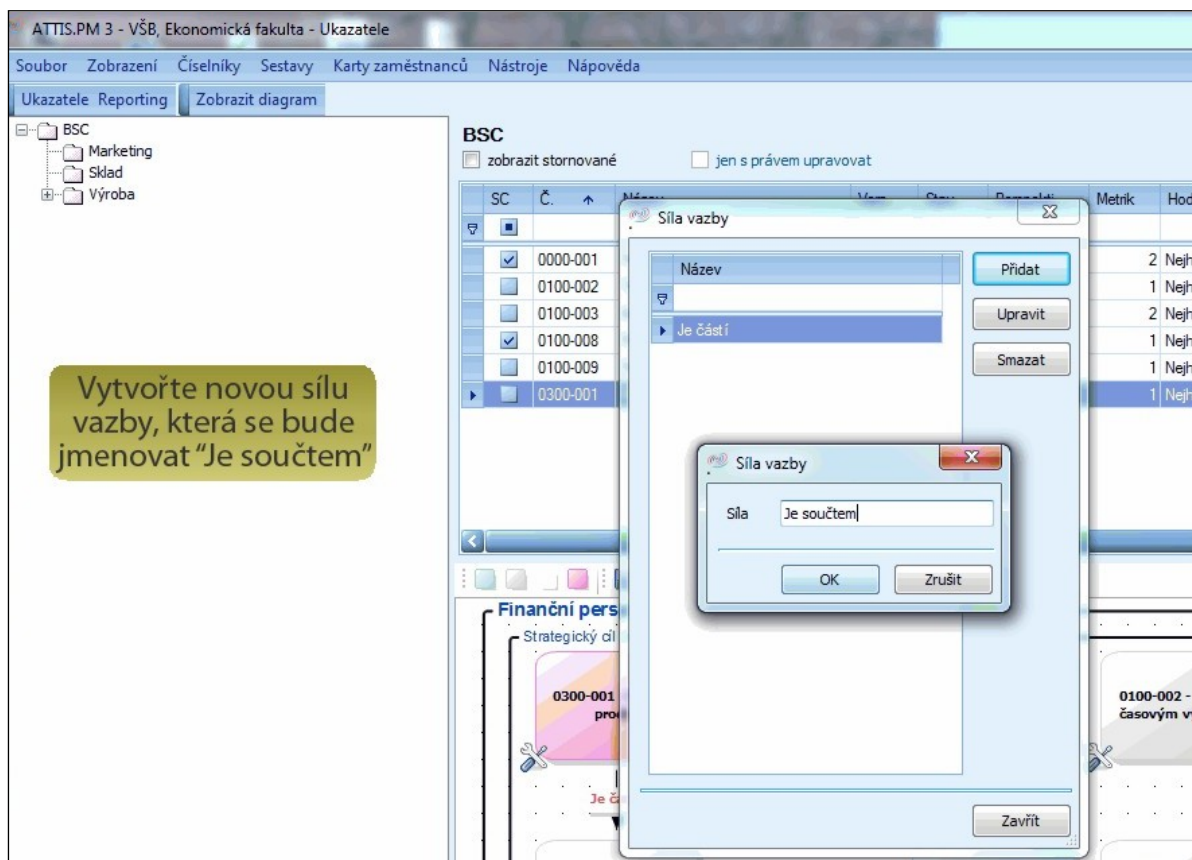
### Časový vývoj

Každé metrice, které se mění optimální hodnoty v čase, se musí definovat časový vývoj. Časové úseky si uživatel definuje sám stejně jako optimální a mezní hodnoty.

### 5.3.2.2 Síla vazby

Je to vlastně vztah mezi jednotlivými kritérii. V části demo jsem uživatelům ukázala, jak vytvořit sílu vazby, a v následující části interaktivita si tuto aktivitu mohli vyzkoušet sami, viz obrázek č. 24. Hlavní význam síly vazby se projeví až v další části 5.3.2.3 Vytvoření vazby mezi cíli.

**Obrázek č. 24 – Vytvoření síly vazby**



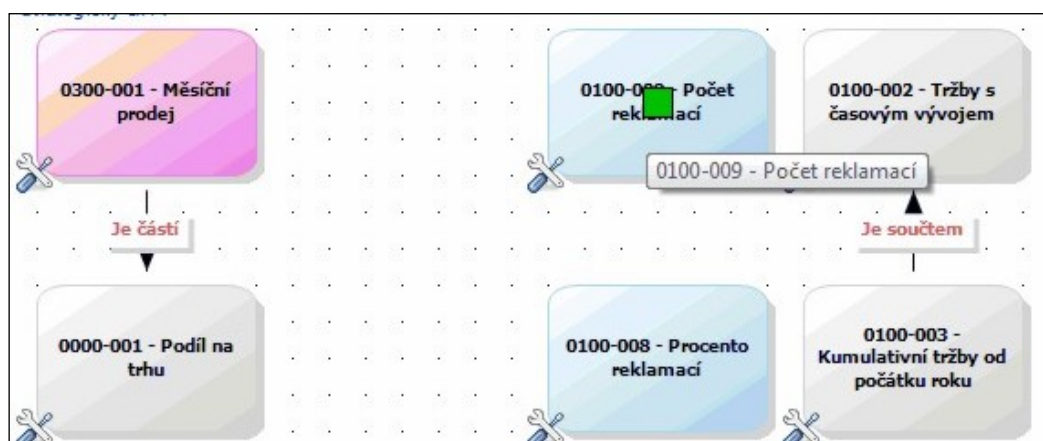
Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

### 5.3.2.3 Vytvoření vazby mezi cíli

V této části tutoriálu se uživatelé učí, jak vytvořit vazby mezi kritérii. Po dokončení se zobrazí seznam „Síla vazby“, ze kterého si vyberou tu, která k daným kritériím patří. V našem příkladu to jsou síly vazby typu „Je částí“ a „Je součtem“. Jejich použití na kritériích si můžete prohlédnout na obrázku č. 25.



**Obrázek č. 25 – Vazby mezi kritérii**



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate

#### 5.3.2.4 Stav strategického cíle

Celý proces tvorby kritérií či kritérií, které jsou strategickými cíli, se provádí ve stavu „Tvorba“. ATTIS.BSC umožňuje ale více stavů, které můžete vidět na obrázku č. 26.

**Obrázek č. 26 – Možné stavy kritérií**



Zdroj: tlačítka stavů v programu ATTIS.BSC

Prvním je stav „Zrušený“, který se používá na kritéria, jež už se nepoužívají. Žádné kritérium nelze úplně odstranit. Druhým je stav „Tvorba“, ve kterém se kritéria vytváří a upravují. Třetím je stav „Pozastavený“, který je podobný stavu „Platný“. Rozdílem mezi nimi je to, že ve stavu „Pozastavený“ se nevytváří prázdné záznamy pro reporting. Posledním je stav „Platný“, ve kterém se kritéria reportují. Každý aktivní stav se projeví jak v přístupnosti ostatních stavů, tak v okně diagramu, což lze vidět na obrázku č. 27, kde se kritérium Měsíční prodej nachází ve stavu „Platný“ a je vyjádřen pomocí šipky v levém dolním rohu kritéria.

**Obrázek č. 27 – Stav „Platný“**



Zdroj: vlastní tvorba z programu ATTIS.BSC pomocí aplikace Adobe Captivate



## 6 Zhodnocení návrhu

Po prvním seznámení s programem ATTIS.BSC se zdá, že je příliš složitý a jeho struktura nedává smysl. Po delší době jsem však zjistila, že vše co software nabízí je vhodně strukturováno tak, aby klient dokázal s ATTIS.BSC pracovat.

Návrh fiktivní firmy jsem vytvořila společně s Bc. Jaroslavem Zemanem. Balanced Scorecard Moravy Keramiky jsem navrhla tak, aby se použily veškerá nastavení a klient si tak mohl vyzkoušet práci s nimi.

Při tvorbě kritérií a metrik jsem narazila na problémy. Jedním z nich byla nemožnost kumulovat tržby, pokud tato metrika nebyla přímo v kritériu „Kumulativní tržby“. Proto jsem musela metriku „Měsíční tržby“ vytvořit přímo v daném kritériu. Aby ale nemusela účetní vyplňovat dvě stejné metriky, použila jsem odlišný způsob reportingu - kaskádování. Ten zaručil, že se data stáhnou přímo z metriky „Měsíční tržby“, která byla umístěna v jiném kritériu.

Dalším problémem, se kterým jsem se potýkala v aplikaci ATTIS.BSC, bylo, že když jsem nevmazala filtrovací slovo, projevovalo se mi to v ostatních tabulkách, se kterými jsem pak pracovala. To vedlo k tomu, že když jsme přidávala novou metriku, která se reportovala způsobem kaskádování, byla tabulka metrik prázdná a já netušila, zda jsem při tvorbě neudělala nějakou chybu. Po překontrolování předcházející metriky, ve které jsem chybu neobjevila, jsem se vrátila zpět do tabulky metrik, která pořád zůstávala prázdná. Nakonec jsem v okně objevila malé upozornění, že je zapnutý filtr. Po zavření tohoto upozornění se metrika v tabulce zobrazila.

Jako nevýhodu programu ATTIS.BSC vidím to, že není přístupné grafické zobrazení organizační struktury se zařazením zaměstnanců. Proto jsem si ji musela nakreslit na papír, abych věděla, který zaměstnanec má danou metriku reportovat. Druhou nevýhodou aplikace je nemožnost používat ve výpočtu jak okolní metriky, tak metriky v rámci kritéria. Toto vede k nutnosti duplikovat metriky a přebírat jejich hodnoty.

Problém, na který jsem narazila v softwaru Adobe Captivate, se nacházel v tom, že když jsem chtěla použít stejný textový rámec během přechodu mezi snímky tyto rámce blikaly. Po rozhovoru s Jaroslavem Zemanem se tento problém rychle vyřešil. Stačilo, aby se ve vlastnosti „rest of slide“ daného objektu nastavily hodnoty „fade in and out“ na nulu.

Jako nedostatek Adobe Captivate vidím to, že když jsem chtěla, aby po kliknutí na objekt, tutoriál přeskočil na jinou stránku, musela jsem ji vybrat ze seznamu, který nemá boční posuvník. Při malém množství snímků to nevadí, ale při větším objemu se tento nedostatek projeví dlouhým čekáním, než se posune na poslední snímky.

Navrhovaná fiktivní firmy má více metrik a kritérií než je použito v tutoriálu, protože můj notebook nesplňoval nároky na tak velký soubor dat. Jakékoli aktivity spojené s prací v ATTIS.BSC sice trvaly úměrně dlouhou dobu, ale kombinace se softwarem Adobe Captivate ji prodloužila na neúměrnou. Proto jsem se rozhodla, že pro tutoriál vytvořím zjednodušenou verzi. Ukázku plné verze můžete vidět v příloze č. 2.

Tutoriál jsem rozdělila na dvě části. První je seznámení s ATTIS.BSC na demodatech. Je to předvytvořená databáze, která usnadňuje klientovi pochopení práce s programem. K těmto demodatům je také vytvořen manuál, který ale firma ATTN nestíhá aktualizovat, protože je vývoj softwaru velmi rychlý. Jinak je ale manuál velice obsáhlý a dobře strukturovaný. Druhou částí je interaktivní tutoriál, kde uživatel nejprve sleduje určitou akci na obrazovce a pak se může sám zapojit a vyzkoušet si vyřešit zadaný úkol. Úkoly nejsou povinné a je možné je přeskočit. Stejně tak není nutné, aby klient procházel celý tutoriál od začátku do konce, díky navigačním prvkům, pomocí kterých lze přecházet mezi jednotlivými lekcemi.

## **Závěr**

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit jednoduchý tutoriál pro práci s CASE nástrojem ATTIS.BSC od firmy ATTN Consulting, s. r. o. Tato učební opora je určena firmě ATTN, která jej bude využívat k vzdělávání svých klientů a jejich zaměstnanců. Základní návrh tutoriálu se mi podařilo vytvořit tak, jak bylo v diplomové práci požadováno.

Problémem, který jsem musela vyřešit, byla nemožnost kumulovat tržby, pokud tato metrika nebyla uvedena přímo v kritériu „Kumulativní tržby“. Musela jsem proto metriku „Měsíční tržby“ vytvořit přímo v daném kritériu.

Dalším problémem v aplikaci ATTIS.BSC, bylo to, že když jsem nevymazala z okna tabulky filtrovací slovo. Toto se projevilo v ostatních tabulkách, se kterými jsem pak pracovala, což vedlo k problémům při zadávání nové metriky, která se reportovala způsobem kaskádování. Při výběru zdrojových dat metriky byla tato tabulka metrik prázdná. Nejprve jsem zkontrolovala metriku, kterou jsem chtěla vkládat, ale v ní jsem chybu neobjevila. Proto jsem se vrátila zpět do tabulky metrik, kde jsem objevila v dolním rohu malé upozornění, že je zapnutý filtr. Po zavření tohoto upozornění se metrika v tabulce zobrazila.

V softwaru Adobe Captivate, se nacházel problém s problikáváním textových rámců při přechodu mezi snímky. Jaroslav Zeman mi poradil, že stačí, aby se vlastnost „rest of slide“ daného objektu nastavila hodnotou „fade in and out“ na nulu.

Během tvorby učební opory jsem se seznámila s metodou Balanced Scorecard, která se používá v modelovacím nástroji ATTIS.BSC. Dále jsem se seznámila s e-learningovým softwarem Adobe Captivate a celou rodinou nástroji Adobe. Výše zmíněné zkušenosti mohou v budoucnu uplatnit v zaměstnání a další seberealizaci. V případě, že se společnost ATTN rozhodne, mnou vytvořený tutoriál použít, zkvalitní tak výukové metody své aplikace a může tím přilákat další zákazníky. Dalším přínosem tutoriálu je nezávislost klientů na pořádaných školeních, kteří díky tomuto získají možnost pohodlné výuky dle svých potřeb.

Tutoriál je navržen tak, aby se v případě rozvoje modelovacího softwarového nástroje ATTIS.BSC dal doplnit a rozšířit o další funkcionality. Tohoto je dosaženo díky rozložení tutoriálu na samostatné dílčí celky, kopírující jednotlivé kapitoly výuky, což odbourává nutnost zasahovat do celého tutoriálu.

Modelovací nástroj je neustále vyvíjen, což vedlo ke vzniku posledního z modulů ATTIS.MOT, který však není tímto tutoriálem ani tutoriálem Jaroslava Zemana pokryt a tím

se otevírá prostor pro další oboustrannou spolupráci mezi podnikem ATTN Consulting, s. r. o. a dalšími studenty navštěvujícími Vysokou Školu Báňskou – Technickou Univerzitu Ostrava. Není ani vyloučena spolupráce s původními tvůrci.

## Seznam použité literatury

- {1} *ATTIS* [online]. c2010 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z:  
<http://www.attis.cz/software/rizeni-v%C3%BDkonnosti.aspx>.
- {2} *ATTN Consulting* [online]. Neuvedeno [cit. 2011-03-06]. O společnosti. Dostupné z:  
<http://www.attn.cz/spolecnost-cz.aspx>.
- {3} *Balesio* [online]. c2011 [cit. 2011-03-19]. TurboDemo. Dostupné z:  
<http://www.turbodemo.com/eng/index.php>.
- {4} ČIPERA, J. Strategické řízení. *IT SYSTEM* [online]. 2001, 10/2001, [cit. 2011-02-16]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/clanky/strategicke-rizeni.htm>. ISSN 1802-615X.
- {5} *DebugMode* [online]. c2010 [cit. 2011-04-04]. Wink. Dostupné z:  
<http://www.debugmode.com/wink/>.
- {6} *Digital media* [online]. c2001-2011 [cit. 2011-03-19]. Adobe Captivate 5. Dostupné z:  
<http://www.digitalmedia.cz/produkty/adobe/captivate/popis.aspx>.
- {7} *FlashDemo Studio* [online]. c2000-2008 [cit. 2011-02-17]. Screen Recorder. Dostupné z: <http://www.flashdemo.net/flashdemo.html>.
- {8} KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 0-87584-651-3.
- {9} KOPECKÝ, K. *Net University* [online]. 2004 [cit. 2011-03-19]. The Sharable Content Object Reference Model (SCORM). Dostupné z: <http://www.net-university.cz/elearning/17-the-sharable-content-object-reference-model-scorm->.
- {10} *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. Údaje platné ke dni 04. 03. 2011 [cit. 2011-03-06]. Výpis z obchodního rejstříku. Dostupné z:  
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=475363&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e2288f24efee1eea7da008c90f9cc95d&sysinf.spis.@oddi=C&sysinf.spis.@vlozka=24596&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=04.03.2011>.

- {11} PŘIBYSLAVSKÝ, J. Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí. *IT systems: Business Intelligence 2006* [online]. 2006, [cit. 2011-02-14]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>. ISSN 1802-615X.
- {12} *Sharewareconnection* [online]. Neuvedeno [cit. 2011-04-04]. Visual Tutor Personal. Dostupné z: <http://www.sharewareconnection.com/visual-tutor-personal.htm>.
- {13} SIEGEL, K. A. *Essentials of Adobe Captivate 2: "skills and drills" learning*. 1st ed. Riva: IconLogic, 2006. 246 s. ISBN 1-932733-12-4.
- {14} *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. c2005-2009 [cit. 2011-03-18]. Systémy managementu jakosti (ISO). Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=ISO+9001%3A2000&IdPojPass=41>.
- {15} *Svět software* [online]. c2008 [cit. 2011-03-28]. Techsmith Camtasia Studio 7. Dostupné z: <http://www.svetsoftware.cz/techsmith-camtasia-studio-7>.
- {16} *TechSmith* [online]. c1995-2011 [cit. 2011-03-20]. Camtasia Studio product tour. Dostupné z: <http://www.techsmith.com/camtasia/features/win/>.
- {17} TIŠNOVSKÝ, P. *Root.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-03-19]. JPEG - král rastrových grafických formátů? Dostupné z: <http://www.root.cz/clanky/jpeg-kral-rastrovych-graficky-formatu/>.
- {18} TIŠNOVSKÝ, P. *Root.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-03-19]. Případ GIF. Dostupné z: <http://www.root.cz/clanky/pripad-gif/>.
- {19} TIŠNOVSKÝ, P. *Root.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-03-19]. Grafické metaformáty WMF a EMF. Dostupné z: <http://www.root.cz/clanky/graficke-metaformaty-wmf-a-emf/>.
- {20} TIŠNOVSKÝ, P. *Root.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-03-19]. Rastrový grafický formát ICO. Dostupné z: <http://www.root.cz/clanky/rastrovy-graficky-format-ico/>.
- {21} *UVsoftium* [online]. Neuvedeno [cit. 2011-04-04]. UVScreenCamera. Dostupné z: <http://www.uvsoftium.com/UVScreenCamera.php>.
- {22} *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BMP*. c2008. 53 s. Interní materiál firmy ATTN.
- {23} *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BSC*. c2008. 50 s. Interní materiál firmy ATTN.

- {24} WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- {25} STŘELEČ, J. *Vlastnicesta.cz* [online]. c2006-2009 [cit. 2011-04-21]. Bez vize a strategie se špatně podniká. Dostupné z:  
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/management/bez-vize-a-strategie-se-spatne-podnika/>.
- {26} ZEMAN, J. *Podpora tvorby učební opory CASE nástroje ATTIS.BPM*. Ekonomická fakulta, 2011. 55 s. Diplomová práce. VŠB-TU Ostrava.

## Seznam zkratek

AICC	Aviation Industry Computer-Based Training Committee
ASF	Advanced Systems Format
atd.	a tak dále
AVI	Audio Video Interleave
BMP	Windows Bitmap
BPM	Business Process Model
BSC	Balanced Scorecard
cca	zhruba
č.	číslo
EMF	Enhanced Metafile
EXE	Executable (spustitelný soubor)
FLA	Flash Animation
FLV	Flash Video
GIF	Graphics Interchange Format
HTML	HyperText Markup Language
ICO	rastrový grafický formát
ICT	informační a komunikační technologie
ISO	International Organization for Standardization
JPG	Joint Photographic Experts Group
KPI	Key Performance Indicator
LMS	Learning Management Systém
M4V	video formát
MBO	Management By Objectives
MOV	multimediální kontejner
MP4	multimediální kontejner



MS	Microsoft
např.	například
OS	operační systém
PDF	Portable Document Format
PNG	Portable Network Graphics
PS	PostScript
ROI	Return of investments
SCORM	Shareable Content Object Reference Model
SW	software
SWF	vektorový multimediální formát
TIFF	Tag Image File Format
TQM	Total Quality Management
TXT	Text file
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaných
UVF	Uncertain Value Format
viz	podívejte se na
WAV	Waveform audio file format
WMF	Windows Metafile
WMV	Windows Media Video

## Seznam zdrojů citací

- [1] PŘIBYSLAVSKÝ, J. Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí. *IT systems: Business Intelligence 2006* [online]. 2006, [cit. 2011-02-14]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>. ISSN 1802-615X.
- [2] PŘIBYSLAVSKÝ, J. Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí. *IT systems: Business Intelligence 2006* [online]. 2006, [cit. 2011-02-14]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>. ISSN 1802-615X.
- [3] PŘIBYSLAVSKÝ, J. Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí. *IT systems: Business Intelligence 2006* [online]. 2006, [cit. 2011-02-14]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>. ISSN 1802-615X.
- [4] ČIPERA, J. Strategické řízení. *IT SYSTEM* [online]. 2001, 10/2001, [cit. 2011-02-16]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/clanky/strategicke-rizeni.htm>. ISSN 1802-615X.
- [5] *ATTN Consulting* [online]. Neuvedeno [cit. 2011-03-06]. O společnosti. Dostupné z: <http://www.attn.cz/spolecnost-cz.aspx>.
- [6] *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BMP*. c2008 [cit. 2011-03-06]. Úvod. s. 4. Interní materiál firmy ATTN.
- [7] *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BSC*. c2008 [cit. 2011-03-06]. Úvod. s. 4. Interní materiál firmy ATTN.
- [8] *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BSC*. c2008 [cit. 2011-03-06]. Terminologie. s. 6. Interní materiál firmy ATTN.
- [9] *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BMP*. c2008 [cit. 2011-03-06]. Terminologie. s. 7. Interní materiál firmy ATTN.
- [10] *Uživatelský manuál k aplikaci ATTIS.BSC*. c2008 [cit. 2011-03-06]. Terminologie. s. 6. Interní materiál firmy ATTN.
- [11] *Digital media* [online]. c2001-2011 [cit. 2011-03-19]. Adobe Captivate 5. Dostupné z: <http://www.digitalmedia.cz/produkty/adobe/captivate/popis.aspx>.

- [12] *Digital media* [online]. c2001-2011 [cit. 2011-03-19]. Adobe Captivate 5. Dostupné z: <http://www.digitalmedia.cz/produkty/adobe/captivate/popis.aspx>.
- [13] *Svět software* [online]. c2008 [cit. 2011-03-28]. Techsmith Camtasia Studio 7. Dostupné z: <http://www.svetsoftware.cz/techsmith-camtasia-studio-7>.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Perspektivy BSC .....	11
Obrázek č. 2 – Měření finančních oblastí dle strategie firmy .....	12
Obrázek č. 3 – Základní měřítko zákaznické perspektivy .....	14
Obrázek č. 4 – Perspektiva interních procesů .....	15
Obrázek č. 5 – Možnosti rekvalifikace .....	17
Obrázek č. 6 – Moduly programu ATTIS a jejich provázanost .....	23
Obrázek č. 7 – Obsah tutoriálu o demodatech 1. část .....	35
Obrázek č. 8 – Obsah tutoriálu o demodatech 2. část .....	36
Obrázek č. 9 – Hlavní okno aplikace ATTIS.BSC .....	36
Obrázek č. 10 – Přidání nového časového plánu .....	37
Obrázek č. 11 – Pohled ukazatelé .....	38
Obrázek č. 12 – Pohled reporting .....	39
Obrázek č. 13 – Zobrazení interních ukazatelů pomocí okna stromu .....	39
Obrázek č. 14 – Zobrazení stornovaných (vymazaných) ukazatelů v okně tabulky .....	40
Obrázek č. 15 – Zobrazení diagramu v programu ATTIS.BSC .....	41
Obrázek č. 16 - Obsah interaktivního tutoriálu 1. část .....	44
Obrázek č. 17 – Obsah interaktivního tutoriálu 2. část .....	44
Obrázek č. 18 – Navigační tlačítka, které se používají v tutoriálu ATTIS.BSC .....	45
Obrázek č. 19 – Nabídka vyzkoušení si dané akce samostatně .....	45
Obrázek č. 20 – Zadání úkolu pro interaktivní část se stromovou strukturou .....	45
Obrázek č. 21 – Stromová struktura fiktivní firmy .....	46
Obrázek č. 22 – Způsoby reportování .....	47
Obrázek č. 23 – Časové plány .....	48
Obrázek č. 24 – Vytvoření síly vazby .....	49
Obrázek č. 25 – Vazby mezi kritérii .....	50
Obrázek č. 26 – Možné stavy kritérií .....	50
Obrázek č. 27 – Stav „Platný“ .....	50

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 - Výhody a nevýhody programu FlashDemo Screen Recorder.....	32
Tabulka č. 2 - Výhody a nevýhody jednotlivých softwarových produktů .....	34
Tabulka č. 3 - Metriky jednotlivých perspektiv BSC.....	43

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Příloha č. 2 – Kritéria a jejich propojení	

## **Přílohy**

## **Příloha č. 1 - Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Komárovice 61, 756 43 Kelč

## Příloha č. 2 – Kritéria a jejich propojení

